

# SENATO DELLA REPUBBLICA

— XI LEGISLATURA —

Doc. XV

n. 52

## RELAZIONE DELLA CORTE DEI CONTI

### AL PARLAMENTO

sulla gestione finanziaria degli Enti sottoposti a controllo  
in applicazione della legge 21 marzo 1958, n. 259

**ISTITUTO NAZIONALE  
PER IL COMMERCIO ESTERO**

(Esercizio 1991)

Comunicata alla Presidenza il 6 ottobre 1993

11-CDC-ENT-0052-0

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO



**I N D I C E**  
—

Determinazione della Corte dei conti n. 31/93 del 6 luglio 1993 . . . . .	Pag.	7
Relazione sul risultato del controllo eseguito sulla ge- stione finanziaria dell'Istituto nazionale per il com- mercio estero per l'esercizio 1991 . . . . .	»	11

**DOCUMENTI ALLEGATI.***Esercizio 1991:*

Relazione del Consiglio di amministrazione . . . . .	»	135
Relazione del Collegio dei revisori . . . . .	»	261
Bilancio consuntivo . . . . .	»	271



## **DETERMINAZIONE DELLA CORTE DEI CONTI**



*Determinazione n. 31/93.*

## LA CORTE DEI CONTI

### IN SEZIONE DEL CONTROLLO SULLA GESTIONE FINANZIARIA DEGLI ENTI A CUI LO STATO CONTRIBUISCE IN VIA ORDINARIA

nell'adunanza del 6 luglio 1993;

visto il testo unico delle leggi sulla Corte dei conti 12 luglio 1934, n. 1214;

vista la legge 21 marzo 1958, n. 259;

visto il decreto del Presidente della Repubblica in data 27 ottobre 1962, con il quale l'Istituto nazionale per il commercio estero è stato sottoposto al controllo della Corte dei conti;

visto l'articolo 6 della legge 18 marzo 1989, n. 106 che dispone il controllo dell'Istituto stesso ai sensi dell'articolo 12 della legge n. 259 del 1958;

visto il conto consuntivo dell'Ente, relativo all'esercizio finanziario 1991, nonché le annesse relazioni del Presidente e del Collegio dei revisori, trasmessi alla Corte in adempimento dell'articolo 4 della citata legge n. 259 del 1958;

esaminati gli atti;

udito il relatore Consigliere dottor Furio Pasqualucci e, sulla sua proposta, discussa e deliberata la relazione con la quale la Corte, in base agli atti ed agli elementi acquisiti, riferisce alle Presidenze delle due Camere del Parlamento il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'Ente per l'esercizio 1991;

considerato che nella relazione sono state, fra l'altro, formulate osservazioni in ordine alla mancata adozione della disciplina concernente il personale locale assunto dagli uffici all'Estero, all'inadeguatezza del fondo svalutazione crediti e di quello per imposte e tasse, alla carenza della necessaria certezza con riferimento all'importo del fondo T.F.R. contabilizzato nell'esercizio in esame;

ritenuto che, assolto così ogni prescritto incombente, possa, a norma dell'articolo 7 della citata legge n. 259 del 1958, darsi corso alla comunicazione alle dette Presidenze, oltre che del conto consuntivo — corredato delle relazioni degli organi amministrativi e di revisione — della relazione come innanzi deliberata, che alla presente si unisce perché ne faccia parte integrante, nonché copie delle determinazioni nn. 46/92, 47/92, 48/92 e del verbale n. 66/92 del Collegio dei revisori;

#### PER QUESTI MOTIVI

comunica, a norma dell'articolo 7 della legge n. 259 del 1958, alle Presidenze delle due Camere del Parlamento, insieme con il conto consuntivo per l'esercizio 1991 — corredato delle relazioni degli organi amministrativi e di revisione — dell'Istituto nazionale per il commercio estero, l'unita relazione con la quale la Corte riferisce il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'Ente stesso.

L'ESTENSORE  
F.to: Pasqualucci

IL PRESIDENTE  
F.to: Coltelli

Depositata in Segreteria il 27 settembre 1993.

p.c.c.

IL DIRIGENTE SUPERIORE  
(Dr. Galeazzo Pazienza)



## **RELAZIONE DELLA CORTE DEI CONTI**



RELAZIONE SUL RISULTATO DEL CONTROLLO ESEGUITO  
SULLA GESTIONE FINANZIARIA DELL'ISTITUTO NAZIONALE  
PER IL COMMERCIO ESTERO PER L'ESERCIZIO 1991

SOMMARIO

<i>Premessa</i> . . . . .	<i>Pag.</i>	13
<i>L'ordinamento:</i>		
La vigilanza ministeriale . . . . .	»	14
Le società partecipate . . . . .	»	18
La determinazione n. 48/1992 . . . . .	»	19
<i>Gli organi</i> . . . . .	»	22
<i>La questione della privatizzazione</i> . . . . .	»	24
<i>La struttura</i> . . . . .	»	30
<i>Il personale:</i>		
La dotazione organica . . . . .	»	34
I nuovi contratti di lavoro . . . . .	»	36
Le determinazioni nn. 46 e 47 del 1992 . . . . .	»	37
Costi e retribuzioni . . . . .	»	39

*L'attività svolta:*

Formazione . . . . .	Pag.	41
Informazione . . . . .	»	43
Assistenza . . . . .	»	47
Servizi tecnici nel settore agricolo . . . . .	»	48
L'attività promozionale: dati principali sul commercio con l'estero . . . . .	»	50
Le manifestazioni svolte . . . . .	»	53
Valutazione sull'efficacia dell'attività promozionale . . . . .	»	57
Rilievi critici . . . . .	»	64

*La gestione finanziaria:*

Il nuovo schema di bilancio . . . . .	»	68
Il conto economico . . . . .	»	71
Le entrate (il problema dei corrispettivi) . . . . .	»	75
Le spese . . . . .	»	77
La situazione patrimoniale . . . . .	»	81

<i>Conclusioni</i> . . . . .	»	86
------------------------------	---	----

- Premessa -

La Corte ha riferito sulle gestioni finanziarie dell'Istituto per il Commercio Estero per gli esercizi 1988, 1989 e 1990 con determinazione n. 5 del 21 gennaio 1992 (vedasi al riguardo Atti Parlamentari X legislatura Camera dei deputati doc. XV n. 236).

Con l'attuale determinazione si riferisce sull'esercizio 1991, pur non mancandosi di far menzione di accadimenti intervenuti dopo la chiusura di tale esercizio.

Va ricordato che, ai sensi dell'art. 6 della L. 16 marzo 1989 n. 106, il controllo della Corte dei conti è esercitato da questa Sezione secondo le modalità di cui all'art. 12 della L. 21 marzo 1958 n. 259, vale a dire attraverso un magistrato che assiste alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo e del Collegio dei Revisori.

### L'Ordinamento

Nella precedente relazione è stato ampiamente riferito sulla portata innovativa della Legge 18 marzo 1989 n. 106 (Riordinamento dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero) e del conseguente Regolamento, emanato con D.P.R. 18 gennaio 1990 n. 49.

Come precisa l'art. 1 della legge 106, l'ICE "è l'ente che ha il compito di promuovere, agevolare e sviluppare, con particolare riguardo alle esigenze delle piccole e medie imprese e dei consorzi e raggruppamenti tra le stesse costituiti, il commercio italiano con l'estero".

Tale dizione conferisce all'Istituto un ruolo se non esclusivo, che mal si concilierebbe con il pluralismo del vigente ordinamento, quanto meno di particolare rilievo, nell'attività promozionale del Commercio con l'estero; ruolo questo che trova riscontro nell'art. 3 comma 2° del DPR 49/1990, secondo cui "nell'esercizio della propria attività istituzionale, l'ICE può avvalersi dei centri regionali per il commercio estero delle unioni regionali delle camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura ed agire, sulla base di eventuali apposite convenzioni, per il tramite delle camere stesse, ovvero, per attività da svolgere all'estero, per il tramite delle camere di commercio italiane all'estero riconosciute ai sensi delle leggi vigenti".

In coerenza con tali disposizioni, l'Ente va sollecitato a promuovere e sviluppare ampie forme di sinergie che rafforzino le capacità operative nel campo dell'esportazione, concorrendo, nel quadro delle direttive emanate dal Ministero del Commercio con l'Estero, a sviluppare un'attività programmata e coordinata secondo precise linee di politica commerciale, "assumendo - come recita l'art. 21 del

DPR 49 - le necessarie iniziative e curandone autonomamente la realizzazione".

\* \* \*

Nel periodo in esame hanno avuto ad oggetto funzioni dell'Istituto la Legge 9 gennaio 1991 n. 19, la Legge 26 febbraio 1992 n. 212 ed il D.M.C.E. 30 marzo 1992.

La legge 19/1991, concerne "Norme per lo sviluppo delle attività economiche e della cooperazione internazionale della Regione Friuli-Venezia Giulia, della Provincia di Belluno e delle aree limitrofe" e persegue in particolare la finalità di dotare la Regione Friuli-Venezia Giulia e la Provincia di Belluno di strumenti che permettano di sviluppare la cooperazione economica e finanziaria con l'Austria, i Paesi dell'Europa Centrale e Balcanica, nonché con l'allora "Unione Sovietica".

L'art. 2 prevede che detta Regione, con "il concorso della Regione Veneto, e l'ICE provvedano all'istituzione di un Centro di Servizi per gli scambi e per l'attività di documentazione ed informazione agli operatori economici".

A tal fine all'ICE è assegnato un contributo straordinario per il periodo 1991-1994 di L. 9 Miliardi, di cui 3 per il primo anno e 2 per ciascuno dei tre anni successivi.

Sempre nel quadro della collaborazione con i Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale (c.d. PECO), la Legge n. 212 del 26 febbraio 1992 destina una quota (di ammontare non definito, ma comunque da individuare nell'ambito di uno stanziamento complessivo di 135 Miliardi nel triennio 91-93) allo svolgimento, "in particolare tramite l'ICE", di attività ed iniziative di assistenza in materia di commer-

cio estero, per favorire lo sviluppo di strutture e strumenti a sostegno delle esportazioni dei suddetti Paesi<sup>(1)</sup>

Va poi ricordato il Decreto del Ministro del Commercio con l'Estero in data 30 marzo 1992 che, in attuazione della legge 20 ottobre 1990 n. 304, concernente provvedimenti per la promozione delle esportazioni, affida all'ICE l'esame di fattibilità dei progetti da ammettere a contributo, l'erogazione di quest'ultimo - previo trasferimento del relativo importo da parte del Mincomes - le attività di assistenza e consulenza relative ai singoli progetti, nonché quella di referto sullo svolgimento del progetto e sui risultati conseguiti.

\* \* \*

Per quanto riguarda la L. 19/1991, l'Ente, ricordato che la stessa prevede tra l'altro la realizzazione di un Centro di servizi e di documentazione per la cooperazione economica internazionale, ha comunicato<sup>(2)</sup> che in base alla legge della Regione Friuli-Venezia Giulia n. 34 del 22 agosto 1991, il Centro regionale è localizzato nella città di Gorizia, che in data 23 dicembre 1992 il Centro stesso è stato costituito in forma di Associazione avente come soci fondatori le Regioni Friuli-Venezia Giulia e Veneto, nonché l'ICE ed infine che detto Centro ancora non ha iniziato la propria attività.

Con riferimento alla legge 212/1992 l'Ente<sup>2</sup>, ha comunicato di aver presentato un progetto di formazione al Ministero degli Affari Esteri ed altri undici al Ministero

---

(1) Ai sensi dell'art. 4 della Legge in esame, il Ministero degli Affari Esteri concorda con i Paesi interessati le iniziative e gli interventi in questione sulla base dei programmi-Paese approvati dal CIPES. Tali iniziative sono adottate d'intesa con il Ministero del Tesoro e con il Ministero del Commercio con l'Estero.

(2) v. nota 11 gennaio 1993 n. 2748.



del Commercio con l'Estero e di essere in attesa delle relative decisioni.

\* \* \*

Va infine ricordato che, con riferimento alla Legge 241 del 7 agosto 1990, l'Ente ha adottato una regolamentazione in materia di autocertificazione, comunicata al personale con ordine di servizio in data 18 aprile 1991.

A seguito della circolare della Presidenza della Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi è stato trasmesso il questionario, appositamente compilato, con nota del 10 giugno 1992 in cui, peraltro, si sostiene che la normativa in questione dovrebbe applicarsi limitatamente ai casi in cui l'Ente agisce quale soggetto di diritto pubblico e non in rapporto di natura privatistica, come quando eroga servizi a pagamento.

Alla data della nota<sup>(3)</sup> l'Ente riferisce essere in corso lo studio dei provvedimenti conseguenti all'emanazione del D.P.R. n. 352 del 27 giugno 1992.

\* \* \*

Come sottolineato nella precedente relazione, i rapporti fra l'Ente ed il Mincomes evidenziano un modello operativo in cui il potere di vigilanza del Ministero stesso si estende ad attività direttive, propulsive e programmatiche tali da rendere palese uno stretto nesso di strumentalità, nesso, peraltro, giustificato dal fatto che la maggior parte della spesa per attività istituzionale sostenuta dal Ministero è rappresentata da trasferimenti a favore dell'ICE.

Nello svolgimento di dette attività, il Ministero ha svolto un'opera continua e pressante che si è certamente avvalsa della presenza di suoi rappresentanti, come del re-

---

(3) 11/1/93.

sto normativamente previsto, sia nel Comitato Esecutivo che nel Collegio dei Revisori.

La legge n. 106/89 ed il Regolamento dispongono che talune delibere (quelle relative al bilancio preventivo e consuntivo, quelle concernenti il regolamento del personale e quelle che disciplinano la gestione finanziaria e patrimoniale) siano approvate dal Ministero vigilante di concerto con il Ministero del Tesoro: al riguardo si è talvolta verificato che il Mincomes esprima autonomamente la propria approvazione "fatta salva la definitiva posizione che sull'argomento potrà assumere il Ministro del Tesoro".

Ritiene in proposito la Corte che tale procedura, pur se ispirata al principio di non rallentare l'attività dell'Ente, non rispecchi le esigenze del concerto, che richiede la formazione di una comune volontà che si manifesti unitariamente e che non può pertanto ritenersi correttamente realizzato attraverso atti distinti e fra loro non coordinati (v. Corte Cost. n.379 del 9 - 27 luglio 1992).

\* \* \*

#### Le Società

Ai sensi dell'art. 3 c. 3° dello Statuto, l'Ente, previa autorizzazione del Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con quello del Tesoro può partecipare a società con prevalente capitale pubblico già costituite o appositamente promosse per lo svolgimento di attività connesse in via strumentale all'espletamento dei compiti istituzionali. Deve essere assicurata una significativa presenza dell'ICE negli organi amministrativi della Società partecipata la quale non può comunque svolgere attività concorrenziali con quelle dell'Istituto.

In base a tale norma, l'Ente ha promosso la costituzione di tre Società: Edisi (pubblicazione e distribuzione

di opere a stampa), Expò Italia (attività strumentali alla realizzazione da parte dell'ICE di specifiche iniziative nei settori agricolo ed alimentare) e I.C.E. Informazioni Telematiche (collaborazione con l'ICE mediante utilizzazione delle risorse delle tecnologie informatiche e telematiche).

I rapporti fra l'Ente e le Società in esame aprono il campo a diversi problemi: in primo luogo va rilevato il pericolo della eccessiva limitazione dell'oggetto sociale all'ambito di attività strumentali ai fini dell'ICE: un ruolo così riduttivo - rilevabile in particolare con riferimento alla Società "Informazioni Telematiche" - impedisce alle Società una loro attività autonoma e rischia di riflettersi sulla stessa economicità della gestione eccessivamente dipendente dalle commesse ricevute dall'ICE: appare quindi opportuno un riesame dell'oggetto sociale che consenta a tutte le Società di cimentarsi nel mercato.

Per quanto riguarda la composizione degli organi societari, la Corte con determinazione n. 48 del 22 dicembre 1992, che si allega in copia, ha ritenuto che la presenza negli stessi di membri del Comitato Esecutivo o del Consiglio di Amministrazione dell'Ente si ponga in contrasto con l'esigenza di mantenere ben differenziati i ruoli dei distinti soggetti giuridici e con la funzione di controllo che l'Ente deve esercitare sulle Società: tale considerazione, ad avviso della Corte, non è superata dalla connessione strumentale che lega queste ultime all'ICE in quanto proprio la necessità di contratti che disciplinino i conseguenti rapporti giuridici determina contrasti di interesse fra gli organi dell'Ente e quelli societari: la Corte, tuttavia, ha preso atto del fatto che l'art. 15 dello Statuto consente di superare, previa autorizzazione del Ministero del Commercio con l'Estero di concerto con quello del Tesoro, tali situazioni di contrasto ed ha evidenziato il ca-

rattere eccezionale di tale deroga che deve essere di volta in volta "specificamente motivata".

Con riferimento, infine, ai rapporti economici fra Ente e Società va evidenziata l'esigenza che gli stessi non concretizzino situazioni di privilegio a favore di queste ultime e siano improntati a rigorosi criteri di economicità.

Con riferimento a specifici aspetti dei rapporti con le Società va rilevato che l'Istituto, in sede di passaggio dalla vecchia ad una nuova gestione del servizio informatico ed informativo ha stipulato con la Informazioni Telematiche SPA (del. 12/1/93) un contratto provvisorio trimestrale.

A seguito dell'istituzione dell'Autorità per l'informatica nella P.A., ed in applicazione della circolare in data 2 Aprile 1993 della P.C.M., il contratto è stato prolungato fino al 31 dicembre 1993 alle stesse condizioni (importo previsto 6.265 milioni) al fine di poter acquisire il parere dell'Autorità su un contratto a regime.

In tale sede il magistrato delegato ha sottolineato l'esigenza che detto parere venga chiesto con particolare riferimento a:

- modalità di scelta del contraente
- congruità dei corrispettivi forfettari
- congruità delle tabelle di retribuzione del personale
- validità tecnica dei corrispettivi "per linee di programma"

Per quanto riguarda l'Edisi, con nota in data 27 aprile 1993 il magistrato delegato, a seguito di relazione presentata dal Presidente (dimissionario) della Società, nel raccomandare urgenti misure atte ad evitare le profilate perdite ed a porre rimedio ai fenomeni lamentati, chiedeva chiarimenti in ordine agli stessi ed in particolare:

"mancanza di procedure di selezione e di valutazione sulla congruità di mercato delle offerte dei fornitori", rispondenza del personale assunto alle effettive esigenze della società, compatibilità dei relativi costi ed allineamento dei livelli retributivi con i valori di mercato.

Nella medesima nota venivano chiesti i motivi per cui i costi del direttore del giornale, del relatore, della sede e dei servizi logistici fossero a carico dell'Ente.

Con lettera del 23 giugno successivo, il Presidente dell'Ente, nel riservarsi di inviare documenti aggiornati, trasmetteva un pro-memoria in cui si precisava che a seguito del cambiamento dell'assetto societario, era emersa una linea aziendale mirante a riportare in pareggio (o tendente al pareggio) il bilancio '93 dell'Edisi.

Restano peraltro ancora aperti gli interrogativi di cui alla richiesta di chiarimenti.

### Gli organi

Per quanto riguarda gli organi (funzioni e composizione) è stato già ampiamente riferito nella precedente relazione alla quale, pertanto, si fa rinvio.

Nel 1991 gli organi collegiali hanno funzionato come risulta dal seguente prospetto:

Comitato Esecutivo		Riunioni	38
	Delibere adottate	773	
Consiglio di Amm.ne		Riunioni	12
	Delibere adottate	71	
Collegio dei Revisori		Riunioni	22

Per quanto riguarda il Collegio dei Revisori va, in particolare, segnalata l'ampia e documentata relazione con cui, a seguito di specifica richiesta del Ministero del Commercio con l'Estero, lo stesso ha riferito in ordine a questioni sollevate dall'On. Costa.

Tale relazione, approvata con verbale n. 66, nella riunione dell'11 giugno 1992, cui come di consueto ha assistito il Magistrato della Corte dei conti, è stata trasmessa anche alla Procura Generale della Corte ed è allegata alla presente relazione.

Per quanto concerne le sottocommissioni istituite dal Consiglio di Amministrazione o dal Comitato Esecutivo, va segnalato che nel 1991 ne sono state previste 29 che hanno effettuato, complessivamente 70 sedute per una spesa di 19.950.000.

I compensi individuali percepiti (fissati in L. 150.000 a riunione con Decreto del Ministro per il Commercio Estero di concerto con il Ministro del Tesoro, in data 3 ottobre 1990) hanno raggiunto la somma massima di L. 4.800.000.

Al riguardo va condiviso l'orientamento del Collegio dei Revisori secondo cui i lavori delle sottocommissioni, oltre a trovare riscontro negli appositi verbali, debbono concludersi con una relazione finale diretta a fornire cognizione dei risultati raggiunti e delle specifiche soluzioni proposte.

I compensi attribuiti agli organi sono rimasti invariati rispetto a quelli indicati nella relazione precedente e risultano quindi dei seguenti importi annui lordi:

Presidente: 100 milioni

Componenti del Consiglio di Amministrazione: 6 milioni

Componenti del Comitato Esecutivo: 24 milioni

(cumulabili con il compenso quali membri del Consiglio di Amm.ne)

Presidente del Collegio dei Revisori: L. 18.750.000

Componenti del Collegio dei Revisori: 15 milioni

Per le riunioni del Consiglio di Amm.ne, del Comitato Esecutivo e del Collegio dei Revisori è previsto un gettone di presenza di 200.000 lire spettante pure al delegato della Corte dei conti.

Al Direttore Generale, nell'esercizio in esame, è stato corrisposto uno stipendio annuo lordo di L. 208.493.000.

### **Il Problema della privatizzazione dell'Ente**

Com'è noto, con il D.L. 5 dicembre 1991 n. 386, convertito senza modificazioni dalla legge 29 gennaio 1992 n. 35, è stato disposto che gli Enti di gestione delle Partecipazioni Statali e gli altri Enti Pubblici Economici possono essere trasformati in Società per Azioni, in conformità ai criteri di economicità ed efficienza deliberati dal CIPE su proposta del Ministro del Bilancio e della Programmazione Economica d'intesa con i Ministri competenti.

In data 25 marzo 1992 il CIPE, premesso che gli Enti Pubblici Economici sono individuabili in quelli definiti tali dalla legge, "nonchè in quelli che svolgono in tutto o in parte attività produttive anche nel campo dei servizi e in quelli di promozione economica" deliberava che vari Enti, tra cui l'ICE predisponessero, entro 30 giorni, un programma per la trasformazione in Società per Azioni.

In data 21 maggio 1992 il Consiglio di Amministrazione approvava il programma richiesto, evidenziando che l'eventuale privatizzazione avrebbe presentato aspetti positivi e negativi;

tra i primi venivano indicati:

- efficienza e flessibilità;
- partecipazione di soci in minoranza, capaci di apportare Know how, professionalità e sinergie;
- superamento delle notevoli ambiguità della recente legge di riforma dell'ICE (n. 106/1989);

tra i secondi:

- il carattere fisiologicamente non profit e la forte dipendenza dell'ICE dal finanziamento dello Stato mal si sarebbero conciliati con i criteri cui deve ispirarsi una società per azioni, quali andamento di mercato, utile netto ed evoluzione patrimoniale;



- difficile compatibilità fra interesse pubblico e doveri di amministratori e dirigenti inseriti in una S.p.A.;
- indebolimento della missione dell'ICE sui mercati internazionali e nei rapporti intergovernativi per la probabile perdita del carattere istituzionale degli uffici della rete estera;
- aggravio dei costi per i riflessi fiscali sul piano internazionale e per la sottoposizione integrale alle norme fiscali sulle imprese.

Sotto il profilo giuridico, perplessità venivano avanzate in ordine alla qualificazione dell'ICE quale Ente Pubblico Economico, ricordandosi come, secondo la dottrina, in tali categorie dovessero ritenersi rientranti enti aventi come compito principale l'esercizio di un'impresa, con esclusione di quelli che esercitano funzioni autoritative, ovvero di ausilio all'attività economica vera e propria.

In data 19 giugno 1992 il Ministero del Commercio con l'Estero trasmetteva al CIPE la propria relazione (con i relativi allegati) sull'argomento in oggetto.

Nel documento, con il quale si rinviava alle valutazioni della Corte dei conti per quel che concerne i profili di legittimità connessi alla natura dell'Ente, si precisava che l'eventuale privatizzazione avrebbe comportato l'esigenza di un apporto di capitale pari a 780 miliardi più gli oneri tributari, oltre al permanere a carico dell'Erario di una spesa annua 260 miliardi per le concessioni e le commesse internazionali.

Si prospettavano, inoltre, le difficoltà concernenti l'esercizio da parte di un soggetto privato di attività di rilevanza pubblica, attualmente attribuite all'ICE, quali la tenuta degli Albi degli Esportatori di prodotti ortofrutticoli ed agrumari, il controllo di qualità su tali prodotti e le relative certificazioni.

Identici problemi erano ravvisabili in ordine alla gestione di attività di interesse pubblico quali quelle svolte dagli uffici in Italia ed all'Estero.

Sulla base di tali considerazioni il Ministero del Commercio Estero, sottolineava le difficoltà di una scelta favorevole alla privatizzazione, non senza ricordare che delle 24 strutture omologhe all'ICE operanti nei Paesi della Comunità Europea, solo 2 avevano la veste di S.p.A., essendo le altre costituite in forma di Ente Pubblico.

Il predetto Organo non mancava, tuttavia, di prospettare possibili ipotesi di trasformazione in S.p.A. prevedendo un capitale sociale di 1.000 miliardi così ripartito:

MINCOMES	L. 501	miliardi
MAE	L. 100	"
Min. Tes.	L. 100	"
Regioni	L. 100	"
MAF	L. 50	"
Min. Ind. e Comm.	L. 50	"
Sistema camerale, Enti fieristici e associazioni imprenditoriali	L. 99	"

Con successivo Decreto Legge n. 33 in data 11 luglio 1992, convertito con la legge 8 agosto 1992 n. 359, è stato disposto (art. 18) che il CIPE avrebbe potuto deliberare la trasformazione in Società per Azioni di Enti Pubblici Economici.

Detto Comitato non ha comunque adottato nei confronti dell'ICE altri provvedimenti oltre quello ricordato.

Tanto premesso, va in primo luogo richiamata la determinazione n. 23/1992 di questa Sezione con cui si è riferito al Parlamento in ordine ai numerosi problemi derivanti dalla ricordata normativa e, particolarmente, dalla delibera del CIPE, preordinante "un procedimento istruttorio,

non espressamente previsto dalla legge, nel corso del quale.....sono indicati gli enti assoggettabili al processo di trasformazione e vengono acquisiti i programmi elaborati dagli Enti stessi".

Molte delle perplessità emergenti dalle relazioni dell'ICE e del MINCOMES derivano infatti dalla procedura seguita, secondo cui l'individuazione degli Enti cui era riconosciuta la facoltà di trasformarsi in S.p.A. è stata compiuta non dagli organi competenti (cui l'art. 1.3 del D.L. 386/91 rimette il potere di deliberare) bensì, sia pure con carattere non definitivo, dal CIPE stesso, prima che detto organo collegiale deliberasse i criteri di economicità ed efficacia cui i programmi dovevano ispirarsi.

In questa fase di preventiva e non prevista individuazione il CIPE ha seguito un concetto di Ente Pubblico Economico non condiviso dalla dottrina (come ricordato dal programma dell'ICE) e respinto dalla giurisprudenza, secondo cui "un Ente Pubblico è qualificabile economico quando la sua attività, pur se strumentale rispetto al perseguimento di un pubblico interesse, abbia prevalentemente ad oggetto l'esercizio di un'impresa e sia informata a regole di economicità, in quanto diretta a conseguire profitto o, quanto meno, a coprire i costi" (Cass. S.U. 17/1/91 n. 404 e 22 maggio 1991 n. 5792).

Al criterio dello svolgimento in tutto o in parte di attività produttive seguito dal CIPE, si contrappone pertanto il concetto del carattere prevalente dell'esercizio dell'impresa, diretto a conseguire il profitto o quanto meno a coprire i costi, fissato dalla Cassazione e questa Corte non può, come già precisato nella richiamata determinazione 23/92, non condividere tale ultima interpretazione giacchè è di tutta evidenza come lo svolgimento di ridotte ed a volte marginali attività orientate al profitto (o alla copertura dei costi) non sia sufficiente a far rientrare

l'Ente nelle regole del mercato e della libera concorrenza, ove la parte principale dell'azione sia ispirata al perseguimento di finalità pubbliche che non trovano nell'utile immediato e diretto la loro giustificazione.

Tale è appunto la situazione dell'ICE che, a fronte dei 203 miliardi ottenuti dal MINCOMES per spese di funzionamento, ha conseguito corrispettivi per 10,9 miliardi, con un rapporto mezzi propri-finanziamento pubblico di poco superiore al 5%.

Mancano quindi nella specie gli elementi fondamentali di identificazione dell'Ente Pubblico Economico. Tale carenza deriva proprio dall'esercizio di quelle attività di interesse pubblico ricordate dal MINCOMES che coprono parte preminente delle funzioni rimesse all'ICE e vengono svolte in vista di un interesse superiore a quello della conservazione e dell'incremento del patrimonio dell'Ente.

Si può quindi ritenere che la collocazione dell'Istituto per il Commercio Estero nell'ambito degli Enti Pubblici Economici, con conseguente possibilità di trasformazione in S.p.A. non è conforme alla normativa di cui al D.L. 386/1991.

Va altresì evidenziato come, a seguito della trasformazione in S.p.A., ben difficilmente gli uffici dell'Ente operanti all'Estero potrebbero continuare a godere del particolare regime previsto dallo Statuto (art. 4.2), secondo cui detti uffici "sono notificati dalle missioni diplomatiche alle Autorità governative del Paese di sede", con tutti i conseguenti vantaggi sul piano diplomatico, fiscale e del prestigio.

Un'ultima notazione in ordine alla prospettata "privatizzazione" va fatto con riferimento al progetto del MINCOMES che ipotizza la permanenza di oltre il 90% del capitale sociale nella mano pubblica.

Siffatta operazione non farebbe venir meno il carattere sostanzialmente pubblico del nuovo soggetto giacchè a fronte del polimorfismo assunto dagli Enti Pubblici i veri connotati distintivi determinanti il confine tra pubblico e privato vanno individuati in elementi quali quelli indicati dalla Direttiva CEE n. 723 del 25 giugno 1980, secondo cui si intendono per Imprese pubbliche quelle in cui i pubblici poteri detengono la maggioranza del capitale, dispongono della maggioranza dei voti e/o possono designare più della metà dei membri del Consiglio di Amministrazione (art. 2).

Una privatizzazione come quella ipotizzata sarebbe quindi più formale che sostanziale.

### La Struttura

L'ICE opera attraverso una struttura ampiamente articolata in Italia ed all'Estero:

oltre alla sede centrale, sita in Roma, gli uffici sono dislocati su una rete a livello nazionale e su una estera.

La prima è costituita di 39 Uffici di cui 16 Regionali, 7 Provinciali e 16 Sezioni, la seconda conta 87 uffici così distribuiti: Europa 32, Africa 10, America 17, Asia 25, Oceania 3.

Nella precedente relazione la Corte ha sollecitato l'indagine sulle due reti diretta al fine di valutare la rispondenza delle stesse alle finalità istituzionali, anche nell'ottica della riforma introdotta con la Legge 106/89, nonchè a criteri di funzionalità ed efficacia.

Invero al riguardo ben poco è stato fatto: come si rileva dalla relazione del Presidente al consuntivo 91, l'intervento sulla rete Italia si è concentrato prevalentemente nel dimensionamento degli uffici capoluogo di Regione e nell'attivazione di nuove funzioni in alcuni punti significativi della rete.

In particolare, a Milano, con la gestione di un progetto di comunicazione per il tessile abbigliamento e l'aerea pelle, nonchè con la costituzione di un Centro Moda e con l'affidamento del coordinamento dell'Italy-Japan Business Group; a Verona, con l'istituzione di un Centro di sviluppo per l'industria alimentare; nel Sud, con l'istituzione di Nuclei Speciali in Campania, Puglia e Sicilia per la gestione del Progetto Mezzogiorno con finanziamento CEE.

Per quanto riguarda la rete Estera, l'apposita commissione ha effettuato studi e rilevazioni, ma ancora non ha prodotto una relazione finale con proposte conclusive.

In particolare uno studio sul rapporto fra i Servizi a pagamento dell'area assistenza erogati dalla rete Estera ed i costi degli uffici nel periodo Maggio-Ottobre 1991 ha dato un valore medio del 5,8%, con punte massime per l'area EFTA-TURCHIA del 10,4% e minime per il Nord America del 3.3%.

Questi dati evidenziano come l'efficacia dell'azione degli uffici all'Estero non possa essere valutata in termini di redditività economica della loro azione; devono, pertanto, essere adottati altri criteri (c.d. effetto vetrina, numero arrivi annui di stranieri, numero mostre internazionali, richieste degli operatori italiani, etc.) che consentano di individuare la maggiore o minore rispondenza alle esigenze di promozione e sviluppo del Commercio Italiano all'Estero.

L'approccio va peraltro effettuato secondo una strategia globale, che si basi su indici accuratamente verificati e nell'ambito di una valutazione sistematica e non occasionale.

Con riferimento alle concrete misure adottate, lo stesso Presidente ha ammesso che il piano approntato per il 91, piano che prevedeva la chiusura di diversi uffici in aree divenute marginali in termini di mercato o di strategia aziendale, ha potuto essere realizzato solo in piccola parte, in quanto il processo di modifica della rete estera è stato sempre caratterizzato da un'elevata vischiosità ed è tuttora sottoposto a particolari controlli (secondo lo Statuto - art. 11.3 - tali delibere sono sottoposte all'approvazione del Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con quello degli Affari Esteri).

Nel periodo in esame è proseguita nelle sedi all'estero la riduzione del personale di ruolo, giunto ad una consistenza di 166 unità (-17,5%) mentre il personale locale (meno costoso) è aumentato di 11 unità (+2%).

Come già rilevato nella precedente relazione, non può essere trascurato il rischio che tale massiccia riduzione del personale di ruolo, indubbiamente pagante sotto il profilo dei costi, determini un abbassamento qualitativo, prima ancora che quantitativo, dell'attività degli uffici all'estero, talchè anche questo problema va affrontato in un'ottica globale che tenga nella dovuta considerazione il livello dei servizi d'istituto.

Come ricordato nella precedente relazione, ai sensi dell'art. 45 del Regolamento del Personale, l'Ente può assumere, per esigenze di funzionamento delle sedi all'estero, personale in loco di nazionalità straniera.

La disciplina per l'assunzione di detto personale e per la determinazione del rapporto di lavoro deve essere stabilita dal Consiglio di Amministrazione con riferimento alle leggi ed agli usi locali, sulla base di accordi sindacali.

Nonostante i reiterati solleciti del magistrato delegato, tale disciplina non è ancora stata adottata, talchè i rapporti di lavoro sono ancora gestiti sulla base di un'ampia autonomia dei dirigenti locali.

L'Istituto va quindi sollecitato perchè provveda al più presto a superare tale lacuna emanando le apposite disposizioni regolamentari.

L'occasione sarà propizia per riesaminare l'opportunità di mantenere la singolare forma di tutela all'incontrario dei cittadini italiani contenuta nel richiamato articolo 45, che vieta l'assunzione in loco di personale di nazionalità italiana.

\* \* \*

Nella precedente relazione, la Corte aveva soffermato l'esame sui cosiddetti "nuclei operativi" rappresentati da strutture operative non fisse, basate prevalentemente su



personale locale e con spesa a carico dei finanziamenti per l'attività promozionale.

Al riguardo, in considerazione della destinazione di tali finanziamenti, era stato precisato che detta imputazione poteva ritenersi compatibile con il relativo vincolo solo ove i nuclei fossero funzionali a specifiche attività promozionali, rivestendo quindi un carattere effettivamente temporaneo.

Tali criteri venivano raccomandati all'attenzione del Ministero Vigilante; rispondendo alle sollecitazioni di quest'ultimo l'Istituto ha avviato un processo di revisione delle unità operative esistenti che ne ha determinato la riduzione da 80 (nel 1990) a 74 (nel 1991) fino ai 62 previsti nel programma 92.

Con riferimento a quest'ultimo numero, l'Istituto, dopo aver ribadito la strumentalità dei nuclei in esame rispetto a progetti promozionali settoriali, rileva che 24 sono di recente costituzione (1990-1992), 27 sono stati costituiti tra il 1985 ed il 1989, mentre 11 risalgono al periodo tra il 1980 e il 1984.

Nel prendere atto di tale processo di revisione, la Corte ritiene di dover insistere perchè anche nel futuro gli esposti criteri siano attentamente seguiti.

### Personale

Alla fine dell'esercizio in esame, la situazione organica era la seguente:

	Dotaz. Organ.	Personale in Servizio	
Dirigenti	111	87	
Liv. 7.1		267	
7	592	246	<u>513</u>
6	265	309	
5	193	180	
4	248	136	
3	223	151	
2	60	46	
	<hr/> 1.692	<hr/> 1.422	

La ripartizione dei dirigenti lungo i 6 gradi del contratto assicurativo all'epoca in vigore è stata così determinata dal C.d.A. con delibera del 3 aprile 1991:

Funzioni di vertice	13	(di cui massimo 3 al 6° grado e gli altri al 5° o al 4° grado)
Funzioni intermedie	38	(di cui 15 al 4° grado e 23 al 3° grado)
Funzioni di base	60	(di cui 26 al 2° grado e 34 al 1°)

Come sarà precisato nel prosieguo, il nuovo contratto, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 26 marzo 1992 ha ridotto a 2 i gradi in cui si articola l'organico dei dirigenti, in aderenza a quanto previsto dal contratto collettivo nazionale degli assicurativi.

L'Istituto in tale circostanza ha ritenuto non doversero prevalere le specifiche esigenze dell'Ente, che potevano richiedere il permanere di una struttura con andamento spiccatamente verticistico (struttura che nel contratto assicurativo privato può essere sempre realizzata in sede di contrattazione integrativa individuale) e pertanto ha compreso l'organico dei dirigenti, pur non mancando di garantire al personale che si trovava nei gradi soppressi un trattamento economico che tuteli le posizioni acquisite.

Tali variazioni della struttura organica possono incidere negativamente sulla funzionalità dell'Ente e pongono le premesse per nuove modifiche di senso inverso, con il rischio che un andamento altalenante, con conseguenti nuovi inquadramenti e discipline transitorie a tutela dei trattamenti economici, si traduca in ultima analisi in poco controllabili aumenti delle retribuzioni, come l'esperienza ha spesso dimostrato.

A riprova di quanto sopra, va ricordato che con delibera del 25 giugno 1992 il Consiglio di Amministrazione ha ridefinito, su sollecitazione dei Ministeri Vigilanti, la dotazione organica dei dirigenti fissandola in 100 (a fronte dei precedenti 111) di cui 60 di 1° grado e 40 di 2° grado.

Peraltro in tale ultima posizione sono risultati 22 dirigenti in soprannumero di cui è stato previsto il graduale riassorbimento nella misura del 50% delle future vacanze.

Dei 1422 presenti alla fine dell'esercizio in esame, 177 sono coloro che, ai sensi dell'art. 5.5 della Legge 106/89 hanno optato per la conservazione dello stato giuridico e del trattamento economico del "parastato".

L'apposito ruolo ad esaurimento è stato istituito presso il Ministero del Commercio con l'Estero con DPCM 20 gennaio 1992 ed il personale in questione vi è stato inqua-

drato con effetto giuridico dalla data di adozione del decreto stesso.

\* \* \* .

Con delibere n. 20 e 21 del 26 marzo 1992 il Consiglio di Amministrazione dell'ICE ha approvato i nuovi contratti di lavoro relativi ai dirigenti ed all'altro personale, con riferimento a quelli collettivi nazionali del settore assicurativo, rinnovati rispettivamente in data 8 marzo 1991 e 25 luglio 1991.

Come ricordato da questa Sezione con la determinazione n. 71/90 (cui si fa riferimento per una più precisa puntualizzazione di criteri e limiti), la legge 18 marzo 1989 n. 106 dispone che il trattamento economico dei dirigenti dell'ICE è regolato dai principi del codice civile, mentre quello del restante personale è disciplinato dal Consiglio di Amministrazione sulla base di accordi sindacali e con riferimento ai trattamenti economici e normativi dei contratti collettivi nazionali di lavoro del settore assicurativo.

I contratti in questione, approvati dal Ministero vigilante, comportano aumenti che, secondo i dati forniti dall'Ente, possono essere così riassunti:

	90-91	91-92	92-93
Personale non dirigente	5,5%	4%	5,6%
Dirigenti	6,3-7,9%	13-17%	4,8-6,2%

Sempre secondo i dati forniti dall'Ente, gli incrementi del costo del lavoro per gli anni 1992 e 1993 sarebbero rispettivamente del 4,15% e del 2,9% (trattasi, peraltro, di dati relativi a situazioni non omogenee in quanto nell'anno di riferimento, ossia nel 1991, i costi comprendevano anche il c.d. personale "optante" non calcolato ai fini delle percentuali di incremento in esame, che, per

contro, sono comprensive dei costi previsti per le nuove assunzioni operate o in itinere).

Tali incrementi che vanno ad aggiungersi a quelli già maturati nel 1990 (+19,5%) e nel 1991 (+14,4%) appaiono in evidente contrasto con gli indirizzi di cui alle leggi 30 dicembre 1991 n. 412 (art. 8) e 31 dicembre 1991 n. 415 (art. 2.11) che, pur non riguardando espressamente l'ICE, esprimono l'esigenza tendenzialmente generale ad armonizzare i trattamenti economici nei vari settori ed a contenerne l'onere.

Dal canto loro l'Ente ed il Ministero vigilante (che pur ha svolto assieme agli organi di controllo un'azione tendente a limitare l'entità degli incrementi) vanno sollecitati ad osservare criteri rigorosi in aderenza alla generale politica retributiva del sistema pubblico di cui l'ICE continua a far parte e da cui attinge la maggioranza delle risorse.

A quest'ultimo riguardo va ricordato che, con determinazione n. 47 del 22 dicembre 1992, allegata alla presente relazione, la Sezione ha ritenuto che il blocco degli stipendi e degli incrementi retributivi automatici previsto dall'art. 7, commi 1 e 3, del D.L. 19 settembre 1992 n. 384 (convertito con modificazioni con la legge 14 novembre 1992 n. 438) si applichi pure all'ICE, con conseguente inoperatività, per il 1993, degli aumenti previsti per tale anno dal contratto collettivo.

Va ancora ricordata la determinazione n. 46 del 22 dicembre 1992 (del pari allegata alla presente relazione) con cui la Corte ha ritenuto conforme a legge la delibera del Consiglio di Amministrazione secondo cui, ai fini del calcolo del T.F.R., in sede di transizione del regime previsto dalla legge 70 del 1975 a quello disciplinato dalla legge 29 maggio 1982 n. 297, non vanno considerate voci retributive diverse dallo stipendio, anche se

qualificate "stipendio a tutti gli effetti" dal contratto collettivo.

Con tale determinazione la Corte ha altresì affermato che le spese per le retribuzioni al personale non possono essere considerate alla stregua di variabile autonoma, indipendente da un'adeguata copertura finanziaria, talchè ogni variazione conseguente all'incremento dell'onere per talune voci deve trovare compensazione in opportune riduzioni di altre componenti, al fine di evitare lo sfondamento dei limiti di spesa previsti.

Il minor onere economico conseguente all'applicazione dei principi enunciati con le due determinazioni sopra ricordate può essere valutato in circa 15 miliardi (3 per il mancato aumento degli stipendi e 12 per il T.F.R.).

\* \* \*

Con deliberazione n. 50 del 1991 il Consiglio di amministrazione ha approvato in sede di contrattazione integrativa i criteri, le modalità e le procedure di erogazione del premio di produttività.

A seguito di apposita richiesta istruttoria, l'Ente (v. nota 11/1/93 n. 2748) ha fatto presente che il provvedimento non è stato trasmesso al Mincomes per l'approvazione in quanto si è ritenuto trattarsi di fatto interno, tanto più che l'importo da erogare era già stato stabilito nella fase di approvazione del contratto di lavoro e previsto nel bilancio preventivo.

Al riguardo va osservato che, ai sensi dell'art. 5 della L. 106/89, le deliberazioni relative al trattamento economico ed agli aspetti dell'organizzazione del lavoro e del rapporto di impiego di cui all'art. 3 della L. 93/1983 sono sottoposte all'approvazione del Ministero vigilante: la contrattazione integrativa, ed in particolare quella concernente la materia del trattamento economico, rientra

in tale previsione: le relative delibere debbono, pertanto, essere sottoposte all'approvazione ministeriale.

\* \* \*

Con riferimento alla delibera di questa Sezione in data 7 aprile 1992, concernente l'analisi del costo del lavoro nel settore degli Enti Pubblici, vengono esposti i seguenti dati di sintesi:

Dotazione organica al 31/12/1991	1.692	
Personale in servizio al 31/12/1990	1.440	
Personale in servizio al 31/12/1991	1.422	
Personale di nazionalità straniera assunto presso le sedi estere		
1990	585	
1991	596	
Costo globale del personale nel 1991		
Retribuzione personale di ruolo	64.108	(4) milioni
Indennità di sede estera per personale di ruolo	27.800	"
Spese per missioni e trasferimenti	10.949	"
Premi, incentivazioni e benefici assistenziali	6.788	"
Retribuz. personale locale	20.244	"

Onere medio personale di ruolo nel 1991

(4) Cifra comprendente il maggior onere previsto per il rinnovo dei contratti avvenuto nel 1992.

Retribuzione più Missioni, Trasferimenti,  
Premi e Benefici assist. 57,5 milioni

Indennità di sede estera  
(166 beneficiari a fine 1991): oltre 160 ".

Le cifre non sono confrontabili con quelle del 1990  
dato il diverso sistema di contabilizzazione usato nei due  
esercizi.



### L'attività svolta

Le principali funzioni svolte dall'ICE vengono tradizionalmente riunite nei seguenti settori:

- Formazione
- Informazione
- Assistenza
- Servizi Tecnici nel Settore Agricolo
- Promozione

#### Formazione

I costi complessivamente sostenuti per le iniziative rientranti nel settore ammontano, nell'esercizio in esame a 2.203 milioni di cui 756 <sup>(5)</sup> a fronte di interventi nell'ambito del progetto Mezzogiorno e 223 a titolo di contribuzione privata.

I corrispettivi realizzati nel 1991 per le attività ammontano a L. 126,6 milioni.

La formazione si svolge attraverso corsi concernenti le aree dei giovani, delle imprese e quella internazionale.

Con riferimento all'area giovani risultano realizzati 2 corsi per neo laureati, uno per giovani al di sotto dei 25 anni in cerca di prima occupazione ed uno per diplomati incentrato sul settore del marmo e del granito.

I partecipanti sono stati circa 100 e l'Istituto ha accertato che nel giro di 6-9 mesi oltre la metà degli stessi è stata introdotta nel mondo del lavoro.

Per quanto riguarda l'area delle imprese, l'ente ha ritenuto di dover incrementare le relative iniziative, avviando ad una progressiva riduzione degli ultimi anni (nell'ultima relazione era stato infatti evidenziato che le

---

(5) Tale spesa è gravata per 440 milioni sul contributo del F.S.E. e per 316 milioni sui fondi del MINCOMES.

imprese partecipanti negli ultimi tre anni erano progressivamente passate da 1.210 a 800 e poi a 400).

Il potenziamento è stato perseguito sulla base di una rinnovata linea di obiettivi rappresentati dalle prospettive dell'Europa '93, dalle possibilità offerte nelle aree geo-economiche dei "PECO" e dei Paesi del Golfo.

La partecipazione delle aziende alle varie tipologie è risultata la seguente:

- seminari d'area	268
- seminari tecnici	159
- seminari prodotto/mercato	98
- assistenza personalizzata	10
Tot.	535

Anche sulla base delle richieste delle imprese italiane, interessate a trovare adeguati interlocutori, la formazione internazionale (peraltro non molto sviluppata ed a detta dello stesso Istituto ampiamente sotto dimensionata rispetto a quella svolta da Germania, Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti) è stata indirizzata verso l'area dei "PECO" e si è concretizzata in due corsi (con 20 partecipanti ognuno) a favore dell'Ungheria e della Cecoslovacchia.

\* \* \*

I compensi corrisposti ai docenti nel '91 sono stati fissati come segue dal Com. Esecutivo (del. 26/4/90):

- Interventi formativi su tematiche inerenti al commercio estero	L. 130.000 lorde orarie + IVA
- Esercitazioni	L. 50.000 lorde orarie + IVA
- Conferenze (minimo 2 ore)	L. 400.000 lorde + IVA.

### Informazione

Le aree nelle quali è stata svolta l'Informazione riguardano il SICE (Sistema Informativo Commercio Estero) ed il Programma Editoriale.

Le spese relative al SICE risultano pari a 2,6 miliardi per attività informatica, più 627 milioni per sviluppo di nuove procedure.

Nel prospetto sottostante è riportato il dato numerico concernente le informazioni distribuite all'utenza negli ultimi tre esercizi:

	1989	1990	1991
Gare, appalti, aggiudicazioni	53.265,0	24.274,0	22.390,0
Flash (Richieste, Offerte, Countertrade)	211.249,0	115.950,0	75.126,0
Schede paese	631,5	1.248,3	550,0
Repertorio	1.250,0	2.829,0	2.500,0
Noti frut	5.001,0	3.492,0	1.470,0

Gli utenti esterni collegati al SICE sono stati nei tre anni: 367 365 e 297

I ricavi (accertati anche se ancora non tutti incassati) derivanti dall'attività del SICE ammontano a 105 milioni.

I dati riportati evidenziano un notevole, preoccupante calo sia degli utenti esterni collegati, sia delle informazioni distribuite all'utenza e ciò nonostante i ricavi coprono solo il 3,5% del costo di gestione del Sistema Informativo.

L'Istituto dovrà attentamente studiare le cause di tale flessione che dimostra un interesse degli utenti sempre più ridotto nei confronti delle prestazioni offerte nell'area in esame.

Va del resto evidenziato che nell'esercizio in esame è stata riservata ai soli fini interni la banca dati "Operatori Locali" che raccoglie i nominativi di operatori esteri potenzialmente interessati a rapporti commerciali.

Tale decisione, secondo il direttore del settore, sarebbe dovuta alla volatilità delle informazioni, con conseguente difficoltà nel garantire un livello di aggiornamento sufficiente, ed all'opportunità di indirizzare l'utenza ad un contatto diretto con gli uffici esteri dell'ICE, onde offrire loro un servizio più completo.

Tali motivazioni non possono non destare perplessità in ordine alla decisione a suo tempo presa di informatizzare il settore in esame.

Trovano quindi conferma i dubbi espressi nella precedente relazione sulla funzionalità del SICE.

L'Istituto del resto ha recepito l'invito formulato in detta sede ad un profondo ripensamento del modulo operativo seguito per l'impostazione e la gestione del Sistema (6), dando vita, come già detto, ad una Società che ha come oggetto sociale la gestione delle attività informatiche relative all'ICE.

\* \* \*

Le spese relative al programma editoriale ammontano a L. 761 milioni.

Detto programma è articolato in Pubblicazioni Periodiche e Pubblicazioni in Collane.

In precedenza il comparto periodici era costituito dal quotidiano "Informazioni per il Commercio Estero" e dal mensile "Esportare". Per la gestione, affidata alla casa

---

(6) Attività che nel loro complesso, come evidenziato in sede analisi di bilancio, hanno comportato la considerevole spesa di 8.472 milioni.

editrice Abete, era previsto un contributo che nel 1990 era stato di 1.200 milioni (alla casa editrice competevano inoltre tutte le entrate prodotte).

Nel 1991 il comparto è stato ristrutturato e si è passati alla pubblicazione di un solo periodico, il settimanale "Il Giornale dell'ICE", prodotto dall'editore a costo zero.

L'ICE ha previsto la possibilità di abbonamenti e pubblicità a fronte della corresponsione all'editore stesso di una percentuale dei relativi proventi (rispettivamente 60% e 70%).

Secondo i dati forniti dall'Editore, l'utenza (oscillante nell'ultimo triennio tra i 3.500 ed i 4.000 abbonati) si è ulteriormente ridotta attorno alle 3.000 unità (7).

Per quanto riguarda le Pubblicazioni in Collane, gestite in precedenza sia dalla casa editrice Data Bank, sia in proprio, a decorrere dal 1° luglio 1991 si è provveduto ad una riduzione dei titoli previsti ed alla gestione diretta della vendita.

Il numero dei titoli prodotti è stato di 214, mentre gli elaborati venduti ammontano a 2.062 (+27% rispetto al 1990).

Il reparto in esame conta 1.356 utenti così suddivisi:  
- 989 ditte private, 114 Associazioni di categoria, 253 tra Banche, Camere di Commercio ed altri.

---

(7) Con relazione trasmessa il 20 aprile u.s. il Presidente della "Edisi" ha comunque contestato tale cifra sostenendo che la Società aveva ereditato dalla gestione precedente 998 abbonati, cui andavano aggiunti i 1.000 abbonamenti sottoscritti dall'ICE.

Le entrate complessive relative al Programma Editoriale sono ammontate a circa 177 milioni evidenziando un rapporto con la spesa (23%) peggiore di quello dell'esercizio precedente (30%).

Anche per il settore in esame nel 1992 si è provveduto alla costituzione di una Società.

### Assistenza

Come riferisce lo stesso Istituto, l'attività di assistenza alle aziende si concentra specialmente nelle unità operative della rete estera in quanto sia sul piano dei volumi dei servizi, sia in termini di ricavi la Sede Centrale e la Rete Italia incidono in misura marginale.

I servizi a pagamento erogati a utenti italiani (a partire da maggio, mese in cui ha avuto avvio il sistema di fatturazione) sono risultati pari a 44.956 con un introito di circa 3 miliardi.

Gli utenti italiani sono stimati in circa 20.000 (oltre a quelli che hanno partecipato ad iniziative promozionali). Al riguardo si è ripetuta la sproporzione fra Nord (68,2%), Centro (23,6%) e Sud (8,2%) già evidenziata nella precedente relazione ed estremamente sintomatica ai fini di un'analisi sulla distribuzione geografica dell'apparato produttivo interno.

Gli utenti stranieri, alla cui assistenza risultano indirizzati oltre 215.000 atti, vengono stimati in numero superiore ai 50.000.

### I Servizi Tecnici nel settore Agricolo

I Servizi in esame si connotano per caratteristiche completamente diverse da quelle delle altre attività dell'ICE.

L'attività in questione si sviluppa principalmente attraverso l'espletamento dei seguenti compiti:

Applicazione delle normative in materia di import ed export di prodotti alimentari (ortofrutticoli, piante vive, fiori, vino, riso e formaggi);

Gestione delle suddette normative con riferimento alla normalizzazione dei prodotti e dei relativi imballaggi;

Controlli;

Tenuta degli albi nazionali degli esportatori (L. 25 gennaio 1966 n. 31);

Elaborazione di studi tecnici ed economici.

A detta attività si provvede attraverso gli uffici della rete Italia, presso cui operano 240 tecnici agricoli (Laureati in Scienze Agrarie o Periti Agrari).

Globalmente sono coperti 915 punti di carico ove operano 1.470 ditte esportatrici del settore ortofrutticolo, e 230 del settore fiori e piante ornamentali.

In termini quantitativi i controlli hanno riguardato oltre 30 milioni di quintali di prodotti ortofrutticoli in esportazione e 3,4 milioni in importazione; 1,9 milioni di quintali, sempre di prodotti ortofrutticoli, oggetto di interventi di mercato per conto dell'AIMA; 563.000 quintali di fiori in esportazione e 47.000 in importazione; 155.000 quintali di formaggi in esportazione; circa 60.000 quintali di riso in esecuzione dei programmi aiuti alimentari MAE.

Per quanto riguarda la normalizzazione dei prodotti ortofrutticoli e dei relativi imballaggi l'Istituto partecipa all'elaborazione delle nuove norme presso le organizzazioni internazionali e nazionali.



Nel settore dei vini, viene gestito il Marchio Nazionale per i vini esportati nel Nord America; tale attività riguarda 1.517 ditte.

Gli introiti derivanti dalla complessa attività ora descritta appaiono estremamente ridotti, talchè ad essa l'ICE deve principalmente far fronte con il contributo di funzionamento corrisposto dal MINCOMES.

In relazione ai vari settori operativi detti introiti possono essere così distinti:

Convenzione ICE-AIMA: L. 853,3 milioni;

Convenzioni ICE-Regioni Veneto, Piemonte, Molise, Emilia Romagna, Puglia, Marche e Prov. Aut. di Bolzano (in materia di controlli fitosanitari): L. 702,9 milioni;

Diritti di certificazione: L. 331,1 milioni;

Introiti vari e diritti di marchio: L. 62,5 milioni.

Ai sensi dell'art. 6 del D.P.R. 49/1990, l'attività in esame è gestita da una Sezione Speciale Agricola, istituita nell'ambito degli uffici centrali.

L'attività promozionale

## Dati principali sul Commercio Estero in Italia

La bilancia commerciale italiana ha presentato nel 1991 un disavanzo di 16.023 miliardi, conseguenza di esportazioni per 209.747 miliardi ed importazioni per 225.770 miliardi.

Divisi per settori, i saldi correnti, espressi in miliardi di lire, sono risultati i seguenti (tra parentesi quelli del 1990):

Prodotti dell'Agricoltura, Silvicoltura e Pesca:	- 9.961 (- 8.955)
Prodotti energetici	-22.175 (-22.852)
Minerali ferrosi e non ferrosi	-10.501 (-11.221)
Minerali e prodotti non metallici	4.277 ( 4.286)
Prodotti Chimici	-11.857 (-11.559)
Prodotti metalmeccanici	20.339 ( 19.651)
Mezzi di trasporto	- 6.666 (- 4.211)
Prodotti Alimentari, bevande, tabacco	- 8.945 (- 8.633)
Prodotti Tessili, Cuoio e Abbigliamento	22.408 ( 23.347)
Legno, Carta e altri prodotti manufatti	7.058 ( 5.958)
<b>Totale</b>	<b>-16.023 (-14.188)</b>

I saldi per aree geografiche sono stati i seguenti (tra parentesi quelli del 1990):

- Paesi Industriali	- 7.486 (- 3.561)
così distribuiti:	
CEE	- 6.644 (- 6.518)
EFTA	- 1.823 (- 1.302)
Nord America	- 1.810 ( 4.482)
Altri	- 829 (- 223)
- Europa Orientale	- 3.286 (- 2.131)
- Paesi in via di sviluppo	- 5.251 (- 8.489)
così distribuiti:	
Paesi petroliferi	- 5.898 (- 7.046)
NIES <sup>8</sup>	1.667 ( 1.629)
Altri	- 1.020 (- 3.072)
- Mondo	-16.023 (-14.186)

I dati sopra indicati si prestano a numerose analisi e considerazioni, di cui è ampia copia nell'annuale Rapporto sul Commercio Estero prodotto dall'ICE.

I cenni di estrema sintesi qui riportati hanno esclusivamente la funzione di indicare i settori ed il panorama geografici in riferimento ai quali può svilupparsi l'attività promozionale, mirante ad incrementare le potenzialità dei settori forti, a recuperare quelle dei settori più deboli, a rafforzare la penetrazione nei mercati ove il prodotto italiano è già conosciuto e ad individuare la nuove possibilità offerte da un mercato internazionale in continua e rapida evoluzione.

\* \* \*

---

<sup>8</sup> Con tale sigla si sogliono indicare i quattro paesi del Sud Est Asiatico Hong Kong, Singapore, Taiwan e Corea del Sud.

L'attività promozionale viene realizzata specialmente attraverso i fondi che, ai sensi della legge 16 marzo 1976 n. 71 sono annualmente previsti in apposito capitolo del MINCOMES e da questo versati all'ICE per il finanziamento di apposito programma che l'Istituto deve redigere in coerenza con le linee direttrici indicate dal Ministero stesso (D.P.R. 49/90 art. 3.5).

Il programma promozionale 1991 ha avuto come obiettivi quelli di:

- rafforzare la presenza all'estero nei settori di tradizionale specializzazione del nostro export, attraverso la valorizzazione degli elementi di competitività diversi dal prezzo ed una più incisiva politica di marketing;
- incrementare di conseguenza le vendite sui mercati prescelti ed ampliare le quote italiane sull'import settoriale globale;
- selezionare i mercati tra quelli che costituiscono i poli di crescita più dinamici, in riferimento alla dimensione della domanda ed alla sua potenzialità di sviluppo;
- armonizzare e coordinare i programmi territoriali con quello nazionale.

La spesa per il Programma promozionale è stata di L. 86,7 miliardi così imputati:

Progr. Prom. '91	26,3	}	65,9
Progr. Prom. '90	31,9		
Progr. Prom. '89	4,8	}	
Legge 41/86	2,9		
Contrib. Privati ed Enti	20,8		(di cui MAF 16,9)

La tipologia delle attività svolte ed il peso sulle risorse pubbliche impiegate risultano dalla seguente tabella:

TIPOLOGIE	NUM. INIZ.	PESO % SU TOT.
Fiere e Uff. Informazioni	156	34,2
Campagne Pubblicitarie	35	15,5
Unità Operative	66	15,4
Mostre autonome	21	10,8
Corsi e Stages	23	4,8
Convegni/Seminari/Simposi	71	4,1
Missioni	96	4,0
Newsletters/Repertori	36	3,3
Az. presso la Distribuzione	5	2,4
Sfilate	2	0,9
Indagini	13	0,7
Altro	52	3,8
<b>TOTALE</b>	<b>576</b>	<b>100,0</b>

\* \* \*

Come ricordato nella precedente relazione, oltre alla descritta attività promozionale, l'ICE ha avuto mandato con la legge 28 febbraio 1986 n. 41 di attuare progetti relativi ad indagini sul mercato internazionale, alla diffusione nel mercato mondiale dell'immagine della produzione italiana ed alla commercializzazione dei prodotti agro industriali italiani.

Il relativo programma (c.d. Made in Italy) è stato finanziato per il quinquennio 1986-1990 con 60 miliardi, ed anche se finalizzato, più che a forme di promozione tradizionale, a migliorare l'immagine e la conoscenza del sistema Italia nel suo complesso, ha indubbi punti di contatto con il programma promozionale dianzi descritto, tanto che talune iniziative hanno gravato su fondi provenienti da entrambe le leggi.

Nel 1991 il finanziamento per il Made in Italy è terminato: sono state tuttavia ancora effettuate spese sulle precedenti assegnazioni a gravare sui relativi residui per un importo di circa 3 miliardi.

Le principali iniziative sono state la Mostra sull'arredo italiano, organizzata per il mercato francese; le manifestazioni "Il Compasso d'Oro", relativa al design italiano, e "Ars Vivendi" concernente prodotti emblematici italiani, entrambe realizzate a Dusseldorf in occasione del Salone Internazionale della Nautica; ha inoltre avuto inizio l'avvio dell'organizzazione delle iniziative programmate in vista delle celebrazioni Colombiane del 1992 e si è tenuto a Budapest un Simposio, concernente l'area PECO, per favorire e sviluppare accordi commerciali con aziende di detti Paesi.

\* \* \*

Sempre nell'area dell'attività promozionale, si è dato avvio al Progetto Artigianato nell'ambito di una convenzione stipulata con il Ministero dell'Industria per un importo di 104 milioni.

Il progetto assume rilievo perchè ha posto in concreto l'esigenza di attivare canali di comunicazione con le strutture rappresentative delle aziende artigiane, quali Confederazioni, Strutture Territoriali ed Enti Regionali. E' stato anche necessario, come riferisce l'Ente, creare un rapporto più stabile e fiduciario con i potenziali utenti del progetto.

Trattasi indubbiamente di iniziative di notevole rilievo a fronte delle particolarità della realtà artigiana, caratterizzata da un'elevata frammentazione in termini di tipologia e localizzazione territoriale: desta peraltro non poche perplessità il fatto che l'ICE si trovi ancora a dover affrontare problemi siffatti rispetto ad una utenza con

cui ben più organici e continui rapporti avrebbe da tempo dovuto instaurare.

Con riferimento alle specifiche iniziative assunte in esecuzione della convenzione in esame, va riferito che sono state impostate le linee di azione per la partecipazione al Gift show di Atlanta, per la mostra di immagine a Johannesburg e per la realizzazione della mostra dell'artigianato nell'ambito delle Celebrazioni Colombiane.

\* \* \*

Nel campo agro-alimentare la spesa promozionale è stata di 30.285 milioni coperti per 7.523 milioni con fondi MINCOMES, per 5.896 milioni con contributi dei privati e per 16.866 milioni con fondi conferiti dal Ministero Agricoltura e Foreste in esecuzione di tre convenzioni stipulate con l'ICE.

Detto importo di oltre 30 miliardi è stato speso nella misura di 20.228 milioni per la realizzazione di campagne di propaganda e pubblicità e di 10.057 milioni per iniziative fieristiche.

A queste ultime hanno partecipato 1.650 operatori che hanno mostrato di ritenere utili le iniziative tanto da concorrere con il proprio contributo in misura superiore al 50%.

Le aziende utenti del complesso delle iniziative (circa 3.000) sono risultate provenienti per il 40% dal Nord, per il 24% dal Centro e per il 36% dal Sud Italia.

Il dato appare estremamente interessante perchè evidenzia una notevole vocazione all'esportazione delle aziende del Sud nel campo agro-alimentare a differenza di quanto rilevato a proposito dell'assistenza, settore in cui gli utenti del Sud superano di poco l'8%.

\* \* \*

1.097 milioni (di cui 27 da contributi di ditte) sono stati infine utilizzati nel settore della cooperazione:

- industriale (per favorire insediamenti strategici italiani sul mercato internazionale)
- countertrade (per favorire gli scambi in compensazione)
- import promotion (per reperire sbocchi alla produzione dei Paesi in via di sviluppo)
- multilaterale (per incrementare la presenza italiana nei PVS beneficiari di finanziamenti internazionali, attraverso la collaborazione con gli organismi internazionali).



### Valutazione sull'efficacia dell'attività promozionale

Una valutazione sull'efficacia dell'attività promozionale svolta dall'Istituto è indubbiamente difficile giacchè l'incremento delle esportazioni e la conquista di nuove quote del mercato internazionale dipendono da molteplici, complessi fattori, interni ed esterni, talchè l'incidenza causale dell'attività in esame sulle variazioni della bilancia commerciale non possono essere rappresentate in termini di percentuale o attraverso altre espressioni numeriche.

Il Ministero del Commercio con l'Estero attribuisce grande importanza al volume della compartecipazione finanziaria delle imprese in base alla considerazione che tale dato è indicativo del gradimento dell'utenza, certamente sensibile all'utilità delle singole manifestazioni per la cui spesa è chiamata a concorrere.

Tale compartecipazione è risultata nel 1991 pari a 17,6 miliardi, ingenerando una valutazione sensibilmente critica del Ministero Vigilante (v. nota 19 maggio 1992 n. S/405658) il quale ne ha evidenziato la notevole riduzione rispetto ai 20,9 miliardi realizzati nel '90 (-11,9%) e specialmente rispetto alla previsione di 28,3 miliardi contenuta nel bilancio preventivo (-36,9%).

Al riguardo va tenuto conto della successiva risposta dell'ICE che ha ricordato come i dati confrontati non fossero omogenei a causa della modifica del sistema di contabilità imposta dal D.P.R. 49/1990, secondo cui la gestione finanziaria dell'Istituto deve essere disciplinata da norme ispirate alle disposizioni del Codice Civile in materia di imprese (su tale argomento è stato ampiamente riferito nella precedente relazione).

Secondo la nuova impostazione, le cifre esposte nel 1991 corrisponderebbero a ricavi effettivi di competenza

economica dell'esercizio, mentre quelle relative ai due esercizi precedenti sarebbero riferite alle somme accertate e quindi non solo a quelle riscosse, ma anche a quelle rimaste da riscuotere (residui attivi).

Depurate di questi ultimi, le somme relative al '90 sarebbero pari a 14,8 miliardi, ben inferiori quindi ai 17,6 miliardi del '91.

Ai fini della valutazione del gradimento degli utenti, non può peraltro essere ignorato che, secondo la normativa di riforma, questi sono chiamati anche a retribuire specifici servizi loro resi con corrispettivi che, nel '91, hanno raggiunto, per l'attività promozionale, l'importo di 5,7 miliardi.

Sulla natura dei corrispettivi ci si è a lungo soffermati nella precedente relazione, con notazioni critiche sulla soluzione adottata dall'ICE, e l'argomento sarà ripreso nel prosieguo: non v'è dubbio, tuttavia, che se la partecipazione economica degli utenti può essere assunta come indice dell'utilità e quindi dell'efficacia dell'attività promozionale, anche questi ultimi importi debbono essere presi in considerazione.

La valutazione sotto il profilo in esame si presta quindi a varie considerazioni non sempre omogenee:

La compartecipazione finanziaria delle imprese, seguendo i criteri di competenza economica indicati dall'Ente e non contestati dal MINCOMES, appare in aumento rispetto al 1990 (17,6 miliardi a fronte di 14,8) e l'apporto finanziario delle imprese risulta ulteriormente incrementato dai corrispettivi per l'attività promozionale (5,7 miliardi a fronte di 595 milioni).

Per contro tali entrate risultano notevolmente inferiori alle previsioni (28,3 miliardi per la compartecipazione ed 8,1 miliardi per i corrispettivi nel promozionale) talchè si può concludere, sempre rispetto all'indice in

esame, che l'azione dell'Ente è migliorata nei confronti del '90, ma è rimasta notevolmente al di sotto dei livelli preventivati.

Va, peraltro, osservato che i dati esaminati sono solo in parte significativi, giacchè la partecipazione dei privati, quale ne sia il titolo, è pur sempre una modesta quota dell'intera spesa (per il programma promozionale del Mincomes si è trattato del 25,8%) ed inoltre le finalità dell'attività promozionale spesso trascendono l'utile individuale, contingente, dovendo mirare a creare un'immagine complessiva dell'Italia, della sua produzione, della sua cultura e del suo stile che comporti ricadute sul piano delle esportazioni anche a lunga scadenza.

Occorre pertanto fare ricorso anche ad altri criteri di valutazione e ad altre forme di analisi.

Al riguardo utile appare il lavoro del Comitato di esperti, nominato dall'Istituto anche su specifica raccomandazione del Ministero vigilante, che, con riferimento all'attività del '90, ha svolto una serie di interessanti considerazioni.

Fra l'altro si raccomandano una maggiore attenzione verso le imprese medio-grandi, una ricerca sulla evoluzione dei vari settori di mercato al fine di anticiparne le esigenze, uno sforzo per ridurre la frammentazione degli interventi attraverso un maggior ricorso a progetti di azione coordinata ed un coinvolgimento degli altri Enti operanti nel campo dell'export.

Per quanto riguarda le singole categorie di interventi, il Comitato ritiene che le fiere siano da collegare sempre più alle esigenze degli operatori, trovando i necessari raccordi fra quelle delle imprese leader e quelle minori e supportando le iniziative con ricerche di mercato; che le promozioni settoriali dovrebbero assumere il respiro delle scelte pluriennali ed essere sostenute da strutture

di ricerca ed assistenza e che sia da sviluppare un'attività di marketing preventiva e successiva sui clienti industriali in connessione con i grandi appuntamenti fieristici.

In particolare, per quanto concerne l'immagine del Made in Italy, il Comitato dà valutazioni non completamente coincidenti con le direttive ministeriali, sottolineando come aumenti la tendenza dei consumatori ad essere meno propensi ad acquistare prodotti aventi un "premium price" simbolico e più orientati al valore intrinseco dei prodotti in termini di qualità e di giusto prezzo.

Pertanto le iniziative svolte dall'Istituto a sostegno dell'immagine del prodotto italiano dovrebbero essere potenziate, ma nell'ambito di specifici progetti finalizzati.

Con riferimento ai risultati dei questionari compilati da partecipanti ad eventi fieristici e da Associazioni di categoria, il Comitato riferisce di una soddisfazione globale, complessivamente in via di miglioramento, con valutazioni nel complesso positive per i servizi.

Per quanto riguarda le Associazioni di categoria, i questionari presentano giudizi medio-alti sull'efficacia dell'evento; la collocazione dell'area espositiva presenta risultati più polarizzati: o positivi (nella maggior parte dei casi) o molto negativi.

Sufficienti sono giudicati l'azione di supporto professionale ed i servizi di assistenza offerti.

E' stata anche svolta un'indagine fra i partecipanti esteri (operatori ed opinion makers) da cui è risultato che i punti di forza dell'Italia riguardano l'immagine del paese produttore, il design e la flessibilità della produzione, mentre i punti in cui l'Italia è più debole concernono i tempi di consegna, l'affidabilità degli operatori, il rispetto del contratto e l'assistenza pre e post vendita.

Interessante rilevare che l'Italia ha un'immagine migliore presso i giornalisti che non presso gli operatori e che, mentre il 63% dei visitatori risulta aver notato in qualche occasione l'esistenza dell'ICE, tale rapporto sale al 96% tra i giornalisti, il che induce a ritenere particolarmente efficace l'opera svolta dall'Istituto nei confronti degli "opinion makers".

Il rapporto del Comitato appare ricco di considerazioni e di spunti che possono risultare di notevole utilità per l'Istituto, dando vita ad un feed-back certamente necessario per attività di difficile valutazione quali quelle in esame.

Va peraltro ulteriormente perseguita la neutralità dei giudizi, che può essere ottenuta rimettendo la scelta di tutti gli esperti o di parte di essi al Ministero vigilante ed alle Associazioni di categoria.

\* \* \*

Nella valutazione globale dell'attività promozionale svolta dall'Istituto non può essere trascurato il dato delle manifestazioni annullate che, con riferimento al programma '91, sono state 142 con una spesa preventivata di 14,9 miliardi (pari ad oltre il 20% dell'importo complessivo deliberato).

Tali annullamenti sono stati in alcuni casi motivati con le mutate condizioni economiche e politiche nei Paesi ove le iniziative dovevano aver luogo, ma sovente sono derivati da scarso interesse manifestato dalle imprese o dal rifiuto delle stesse a partecipare al finanziamento.

Va al riguardo rilevato che l'annullamento per scarso interesse fa ritenere che non sempre l'indagine svolta prima di proporre l'iniziativa sia stata adeguata; la mancata partecipazione finanziaria dimostra invece l'insoffe-

renza delle imprese nei confronti del nuovo sistema di cofinanziamento che presenta, come si preciserà nel prosieguo, forme di duplicazione (contributo + corrispettivo per costi interni) difficili da accettare.

\* \* \*

Per concludere l'analisi sull'attività in esame, cenno particolare merita il problema del coordinamento con enti che operano in settori analoghi, problema che finora non risulta adeguatamente affrontato, specie con riferimento alle Camere di Commercio ed alle Regioni, non solo, invero, per causa dell'ICE, come emerge da una lettera in data 21 dicembre '91 inviata dal Ministro del Commercio con l'Estero al Presidente dell'Unioncamere e trasmessa in copia al Presidente dell'ICE, in cui viene sottolineata l'importanza della collaborazione fra i due Enti che rappresentano sistemi complementari che non dovrebbero "combattersi".

Un'iniziativa di coordinamento interessante appare quella rappresentata dalla convenzione stipulata tra l'ICE, la Regione Umbria, le Camere di Commercio dell'Umbria, il Centro Regionale per il Commercio Estero delle Camere di Commercio di detta Regione e la Finanziaria Regionale Sviluppo Umbria, allo scopo di elaborare annualmente un unico programma regionale dell'attività di promozione dell'esportazione e di provvedere alla relativa attuazione.

Tale modulo operativo, ove dia risultati positivi, potrebbe essere utilizzato più diffusamente, con riferimento anche alle altre Regioni.

Altre forme di collaborazione sono state messe in atto con l'utilizzo di strumenti finanziari quali quelli offerti dalla SIMEST, o da organismi internazionali (CEE, BEI, UNIDO, CSI).

In campo internazionale, accordi di collaborazione risultano stipulati con Enti promozionali dei Paesi sottoindicati che nel loro complesso non coprono una parte molto significativa del commercio estero sviluppato dalle imprese italiane:

Europa: Bulgaria, Ungheria, Cecoslovacchia, Romania, Polonia, Portogallo.

Asia: Nord Corea, Sri Lanka, Sud Corea, Cina R.P., Hong Kong, Australia, Giappone, Thailandia.

Sud America: Colombia, Ecuador, Cuba, Argentina, Venezuela, Perù, Messico, Costa Rica.

Africa: Tunisia, Algeria, Marocco.

Al riguardo va richiamata l'attenzione dell'Ente sull'opportunità di maggiori collegamenti con le istituzioni similari dei partners più importanti.

Nel quadro della cooperazione con organismi internazionali va pure inserito l'accordo stipulato nel 1984 in base al quale l'ICE concedeva all'UNIDO (Organo operativo delle Nazioni Unite per i Paesi in via di sviluppo) la locazione di alcuni locali nella propria sede di Milano per il canone annuo fissato simbolicamente in 1 Dollaro.

La motivazione era che la presenza dell'Unido avrebbe conferito prestigio all'istituendo "Centro di Assistenza Integrata" e sarebbe stata di notevole utilità per la cooperazione tra le aziende italiane ed i Paesi in via di sviluppo nel settore della collaborazione industriale e degli investimenti.

Considerato il tempo trascorso dall'accordo, l'Ente va sollecitato a riesaminarne la perdurante validità ed a raffrontarne di nuovo vantaggi e costi.

**Rilievi critici sulla gestione dell'attività promozionale**

Nelle precedenti relazioni la Corte ha reiteratamente rilevato il massiccio ricorso alla trattativa privata riscontrabile nello svolgimento dell'attività in esame, specialmente allorquando il contraente va scelto nella località estera ove si svolge la manifestazione.

Nell'ultima relazione veniva poi sottolineato come l'attività contrattuale sviluppata in attuazione del programma promozionale comportasse, nella maggior parte dei casi, una sostanziale sottrazione di funzioni gestorie al Comitato Esecutivo che, a fronte dell'ampia discrezionalità rimessa agli operatori presso le sedi estere, si limitava ad esercitare il suo potere deliberativo a livello di importi globali da destinare ad ogni iniziativa, senza essere in grado di vagliare la congruità dei singoli costi.

Tali osservazioni, riferibili pure all'esercizio in esame, trovano riscontro nella prima relazione effettuata al Comitato Esecutivo dal servizio Ispettorato Generale, di recente istituzione, che, con riferimento alla materia de qua, evidenzia l'esigenza di più esauriente motivazione a base delle scelte, di attestazioni del "prezzo corrente di mercato" e sulla "regolare esecuzione", nonché la necessità di limitare ai casi strettamente obbligati il ricorso alla trattativa con un solo possibile contraente, raccomandando, altresì, la puntuale osservanza delle procedure contrattuali a garanzia anche dell'economicità di gestione.

Può darsi atto all'Istituto di non essere rimasto insensibile alle osservazioni della Corte ed ai reiterati interventi degli organi di controllo e di essersi attivato, ribadendo con apposita circolare l'esigenza che ogni ipotesi di trattativa con unico contraente sia specificamente autorizzata, facendo corredare le pratiche di apposite esposizioni analitiche dei costi previsti e di prospetti



comparativi rispetto ai costi sostenuti per le stesse manifestazioni negli anni precedenti.

In particolare va poi segnalata l'istituzione, in linea con le sollecitazioni della Corte, del Servizio Ispettorato Generale.

Nonostante tali misure, certamente indirizzate nella giusta direzione, permane il convincimento della possibilità, di una più attenta gestione della spesa promozionale che consenta più ampi margini di economicità.

Tale convincimento, oltre che dalle considerazioni svolte, è supportato dalla relazione dell'Ispettorato Generale e dal rilievo delle resistenze, più volte emerse, nell'apparato, ad adeguarsi alle nuove direttive (tanto che spesso gli organi di controllo hanno dovuto sottolineare l'incompletezza o l'eccessiva genericità delle analisi dei costi poste a corredo delle pratiche).

Va, del resto, ribadito, come già rilevato nella precedente relazione, che il meccanismo a "piè di lista" usato per le spese promozionali mal si concilia con l'esigenza di contenere le spese, e non sollecita verso un uso più attento delle risorse a disposizione.

\* \* \*

Va inoltre notato un ampio ricorso, sempre nell'ambito dell'attività in esame, all'opera di professionalità esterne come emerge dall'elenco sottoriportato, fornito dall'Istituto, che si riferisce agli incarichi affidati nel 1991 e gravanti sui fondi del promozionale:

- Agenzia Databank (Milano):  
Indagine per la valutazione dell'attività promozionale  
dell'Istituto: 117 milioni
- Agenzia Kurt Salomon (New York):  
Consulenze marketing 135 milioni

- Agenzia Econ Consult (Dusseldorf): Per Uomo Moda Award	42 milioni
- Agenzia Privilige et Comunication (Parigi): Pubbliche Relazioni	130 milioni
- Agenzia P.R. Deutsu: P.R. per Moda Italia Tokio	450 milioni
- Agenzia P.R. Jodie Donohue (New York): P.R. per Uomo Moda	50 milioni
- Agenzia Kelth Statham Associates: P.R. per Interstoff Asia	46 milioni
- Agenzia Hertz Comunicazione (Dusseldorf): Serata di gala Uomo Moda P.R. per Uomo Moda Award P.R. per Intimamente Italia	112 milioni 60 milioni 50 milioni
- Agenzia Studio Buque: P.R. per Uomo Moda, Barcellona	200 milioni
- Arch. Gaetano Pesce: Allestimento Moda Tokio Italia	170 milioni
- Comitato Esperti: Verif. risultati attività promoz. dell'Istituto	60 milioni
- Pistic: Corsi di formazione per macchine per calzaturifici	90 milioni
- Consorzio Tecnoimpresa: Censimento sulle forniture in Lombardia	100 milioni
- Regista M.L. De Franceschi: Sfilate di moda in Giappone	450 milioni
- Società AD Vision: Mostra Tejidas a Barcellona	92 milioni

A tali incarichi vanno aggiunti quelli per gli undici componenti del Comitato Scientifico per il "Rapporto sul Commercio Estero", oscillanti fra i 16,4 ed i 5,8 milioni, per un importo complessivo di 149.871.000 lire.

In seguito a specifica richiesta del Ministero per il Commercio con l'Estero, l'Ente ha comunque precisato che tale elencazione non è completa in quanto si riferisce ai

principali incarichi affidati dalla sede ed ha assicurato di aver commissionato un apposito software che consenta una rilevazione automatica di tutti i dati relativi alla materia degli incarichi, presente nel Sistema Informativo a livello analitico.

Riguardo a tali spese di importo notevole nel loro complesso ed in diversi casi anche con riferimento alle singole fattispecie, la Corte, nel ribadire un generale disfavore per siffatte erogazioni, non può che richiamare quanto già sottolineato nella precedente relazione, ed in particolare:

- l'esigenza di un contenimento della spesa con maggiore utilizzo delle professionalità interne;
- la necessità di una riduzione della sfera discrezionale sia per quanto riguarda la scelta delle professionalità esterne, sia con riferimento alla loro retribuzione, attraverso la adozione di criteri oggettivi e predeterminati;
- la verifica degli apporti forniti, da effettuarsi, prima della corresponsione del saldo, da parte di un funzionario responsabile che ne dia attestazione in forma scritta.

### La Gestione Finanziaria

Il bilancio preventivo per l'esercizio 1991 è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 30 ottobre 1990 ed approvato dal Ministro del Commercio con l'Estero in data 12 gennaio 1991, dopo che il Ministero del Tesoro, con nota del 28 dicembre 1990, aveva espresso il proprio parere positivo sia pure con talune raccomandazioni e con la precisa richiesta di stralciare la posta relativa ai titoli a garanzia di prestiti al personale, connessa all'art. 59 del D.P.R. 509/1979 non più applicabile al personale dell'ICE. Al riguardo l'Istituto ha confermato di aver provveduto a stralciare la posta prevista al capitolo 21.302 relativa appunto all'"investimento in titoli delle somme relative al fondo di garanzia dei prestiti concessi al personale"; per i titoli in corso di ammortamento l'Ente ha precisato che si sta procedendo in maniera graduale per evitare perdite connesse all'anticipata liquidazione e che le relative giacenze si sono così ridotte dai 2.253 milioni di fine '90 ai 1.597 milioni di fine '91.

La trasposizione del bilancio nei nuovi schemi è stata deliberata il 19 settembre 1991 ed approvata dal Ministero del Commercio Estero il 15 novembre successivo.

Il bilancio consuntivo è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 21 maggio 1992 con riferimento all'art. 2 del D.L. 28 febbraio 1992 n. 174 (reiterato con D.L. 27 aprile 1992 n. 269) che, nei confronti dei soggetti all'imposta sul reddito delle persone giuridiche, ha previsto lo slittamento del termine di approvazione del consuntivo relativo al 1991 al 31 maggio 1992 (anzichè entro aprile come disposto dall'art. 10.2 del D.R.R. 49/1990). L'approvazione del Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con il Tesoro è intervenuta il 7/4/1993.

Il consuntivo in esame non è stato preceduto dall'attività di certificazione prevista dall'art. 15 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità - entrato in vigore a decorrere dal 1° gennaio 1991 - in quanto, ai sensi di detto articolo, il primo bilancio certificato deve essere quello relativo all'esercizio successivo a quello in cui il Regolamento stesso è entrato in vigore: la previsione diverrà pertanto operativa a decorrere dal consuntivo 1992.

\* \* \*

Come più volte ricordato la legge di riforma ed il nuovo statuto prevedono che la gestione finanziaria dell'ICE sia disciplinata da norme ispirate alle disposizioni del codice civile in materia di imprese, nonchè alle specifiche esigenze dell'Istituto, in relazione anche all'attività da svolgersi all'estero (D.P.R. 49/1990 art. 4.4.).

Tali criteri sono seguiti dal Regolamento di Amministrazione e Contabilità sopra richiamato.

Nella seduta del 19 settembre 1991 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la trasposizione del bilancio preventivo 1991 (a suo tempo redatto secondo i principi del D.P.R. 696/1979) nel nuovo schema previsto dal Regolamento citato.

Alla stregua dei detti criteri il conto economico, suddiviso ovviamente in Entrate e Spese, è ripartito in mastri, i quali a loro volta sono riferiti a cinque settori (Sede, Uffici Italia, Uffici Estero, Spese non ripartibili e Attività promozionale).

I settori sono suddivisi per Direzioni e Servizi come segue:

Sede: Servizio Giuridico Legale, Servizio Relazioni Esterne, Servizio Studi e Previs. Econ., Servizio Ispettorato Generale, Direz. Bilancio Amm. e Cont., Direz. Marketing, Settore Progetti, Direzione Personale, Direz. Sviluppo, Direz. Formaz., Settore Informaz., Settore Coope-

raz., Sezione Agricola Speciale, Settore Sistemi e Organizz., Settore Immagine.

Uffici Italia: Nord-Centro-Sud

Uffici Estero: Paesi CEE ed EFTA, Altri Europa, Africa e Medio Oriente, Usa Canada e Messico, Centro e Sud America, Estremo Oriente ed Oceania, Asean e India.

Sia per Entrate che per Spese sono quindi individuabili 3 livelli principali: 1° Mastri, 2° Settori (o Reti), 3° Direzioni e Servizi.

Secondo la delibera del Consiglio di Amministrazione le variazioni ai primi 2 livelli competono a tale organo, le variazioni al 3° livello sono delegate al Comitato Esecutivo, mentre quelle relative alle ripartizioni (ulteriori) sono delegate al Direttore Generale (fondi di riserva relativi agli Uffici in Italia e all'Estero per spese impreviste, oscillazione cambi, movimenti di personale, nonché assegnazioni ad uffici della stessa Direzione) ed ai Direttori di Area (ripartizione per conti delle assegnazioni di mastro ad ogni singolo ufficio).

Come rilevato dal delegato della Corte in sede di Consiglio di Amministrazione, mentre il vecchio bilancio aveva come unità base i capitoli, che solo per la spesa erano oltre cento, le ripartizioni al secondo livello (Mastro-Settori), rientranti nella competenza del Consiglio di Amministrazione, sono molte di meno. Ne consegue che al Comitato Esecutivo, con l'operata trasposizione, viene attribuito un più ampio potere di gestione a scapito di quello del Consiglio di Amministrazione e di quello di controllo rimesso ai Ministeri Vigilanti.

Va, peraltro, aggiunto che mentre col vecchio sistema tutta la spesa per l'attività promozionale svolta per conto del Mincomes era contenuta in un solo capitolo attualmente la griglia mastri-settori, consente una contabilizzazione più analitica di tale voce.

\* \* \*

Passando all'esame dei dati contabili, va rilevato che il nuovo sistema di scritture adottato, rende gli stessi non confrontabili con quelli degli esercizi precedenti, che non vengono pertanto riportati nei prospetti, pur non mancandosi di fare agli stessi riferimento in sede di commento.

Conto Economico <sup>(9)</sup>

Ricavi	A Prev.	B Cons.	(B-A) Diff.
Contributo funzionamento	203,0	203,0	0,0
Assegnaz. per iniz. promoz.	184,7	82,9 (10)	-101,7
Contr. Regioni al Progr. Prom.	1,7	1,3	- 0,4
" altri Enti " " "	2,3	1,9	- 0,4
Concorso ditte " " "	28,3	17,6	- 10,7
Plusval. e Proventi Div.	1,8	1,4	- 0,4
Corrispettivi per servizi	15,2	10,9	- 4,3
Proventi Finanz.	1,2	2,0	+ 0,8
Rimanenze Finali	0,0	0,7	+ 0,7
<b>Totale</b>	<b>438,2</b>	<b>321,7</b>	<b>-116,4</b>
Sopravv. Attive	0,0	5,0	5,0
<b>Totale</b>	<b>438,2</b>	<b>326,7</b>	<b>-111,4</b>

Costi	A Prev.	B Cons.	(B-A) Diff.
Acquisto di beni	17,6	26,3	8,6
Acquisti diversi	0,2	0,1	- 0,1
Prestazioni di servizi	209,1	121,9	- 87,0
Costo del lavoro	203,3	160,1	- 43,0
Oneri Fiscali	0,7	0,6	- 0,1
Minusval., Oneri div.	0,1	0,7	0,6
<b>Totale</b>	<b>431,0</b>	<b>309,7</b>	<b>-121,0</b>
TFR Eserciz. Prec.	-	7,9	7,9
Ammortamenti	4,2	5,1	0,9
Riman. Iniz.	-	0,9	0,9
Sopravv. Pass.	-	1,2	1,2
Rettifiche di Ricavi	-	-	-
Depositi Cauz.	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>4,2</b>	<b>15,1</b>	<b>10,9</b>
<b>Totale Costi</b>	<b>435,2</b>	<b>324,8</b>	<b>-110,1</b>

(9) In miliardi di lire.

(10) Comprensivo fondi MAF per 16,9 miliardi.

L'avanzo economico dell'esercizio è pari a L. 1.966.040.851. Trattasi, peraltro, come precisato dal Collegio dei Revisori di un risultato influenzato dalle sopravvenienze attive (5.081 milioni) e passive (1.190 milioni) afferenti alla competenza di esercizi precedenti e costituenti, in buona sostanza, rettifiche al patrimonio netto al 1° gennaio 1991.

Con riferimento alle voci più rilevanti in materia di Ricavi, va evidenziato che il contributo di funzionamento, detratti i 3 miliardi assegnati per le particolari esigenze della legge 9 gennaio 1991 n. 19 ricordata in precedenza, è ammontato a 200 miliardi (a fronte dei 195 dell'esercizio precedente): trattasi di un incremento di poco superiore al 2,5%, nettamente inferiore al tasso di inflazione, talchè, in valore costante, il contributo si è ridotto, in conformità del resto con le disposizioni di cui all'art. 3.2 della legge 106/1989.

Per quanto riguarda le assegnazioni del MINCOMES per il programma promozionale 1991 va rilevato che le stesse sono ammontate ad 89,6 miliardi (D.M. 15 febbraio 1991) che tuttavia sono state riportate a consuntivo per il limitato importo di 26,3 miliardi in base al ricordato principio della competenza economica. La restante somma (63,3 miliardi) è stata riportata come debito nella "Situazione Patrimoniale".

Per quanto riguarda i contributi al programma promozionale da parte delle Regioni e di altri enti pubblici, ne va evidenziata la limitatezza, che mal si concilia con gli interessi che specialmente alle prime fanno capo nel campo del commercio con l'estero: il problema si riallaccia a quello delle ricerche di sinergie e di coordinamento cui già si è fatto cenno.

Con riferimento al concorso delle ditte ed ai corrispettivi per i servizi concernenti il settore promozionale,



si fa rinvio alle considerazioni svolte a commento di tale attività.

In questa sede occorre, peraltro, riprendere in esame la problematica, illustrata nella precedente relazione, a proposito dei corrispettivi richiesti alle imprese per l'attività promozionale.

In detto documento si affermava che la soluzione adottata dall'Ente di richiedere corrispettivi a copertura di costi interni (per un valore forfettario aggirantesi attorno al 10% del costo previsto per ogni singola iniziativa) appariva poco coerente con la natura più marcatamente imprenditoriale che la riforma aveva voluto attribuire all'Ente; che quest'ultimo con il sistema adottato, non era incentivato ad economizzare le risorse assegnategli per il programma promozionale, non era stimolato ad individuare nuovi servizi da offrire alle imprese e finiva con lo scaricare sull'utenza, almeno in parte, i costi della riforma.

La Corte auspicava quindi un riesame dell'intero sistema delle Entrate che prendesse in considerazione la possibilità di far gravare sulle assegnazioni per il programma promozionale una parte (quella non coperta dal contributo per il funzionamento) dei costi interni destinati a specifiche manifestazioni e, nel contempo, collegasse i corrispettivi a specifici servizi aggiuntivi resi (a loro richiesta) alle singole imprese.

A seguito delle considerazioni della Corte, il Comitato Esecutivo dell'ICE adottava, in data 15 aprile 1992, un nuovo schema di ripartizione dei costi, da inviare al MINCOMES per le valutazioni di competenza.

Secondo tale schema, la compartecipazione privata, oltre a concorrere ai costi esterni in base ai criteri vigenti, avrebbe dovuto corrispondere corrispettivi per ser-

vizi aggiuntivi indivisibili attinenti all'assistenza commerciale e per i servizi personalizzati.

Lo stanziamento pubblico, oltre a concorrere ai costi esterni non coperti dalla compartecipazione privata, avrebbe dovuto anche concorrere ai costi interni dell'ICE in misura commisurata all'impegno organizzativo delle singole iniziative.

Con nota del 15 maggio 1992, il MINCOMES, pur facendo presente che ai sensi dell'art. 5 della legge n. 71 del 1976 i soli costi interni imputabili al fondo promozionale sarebbero quelli concernenti le spese di missione, conveniva sulla complessità della materia e sull'esigenza di un approfondimento, invitando l'Ente a riesaminare il problema in contatto con esso Ministero.

La questione per altro non si è ancora conclusa.

Con nota del 1° febbraio 1993 il Ministero del Tesoro, in sede di valutazione del preventivo 1993, ha ritenuto di dover condividere totalmente le considerazioni della Corte, affermando che la soluzione di far gravare parte dei costi interni sulle assegnazioni per il programma promozionale non appare in contrasto, come sostenuto dal MINCOMES, con la legge n. 71/1976 e risulta comunque coerente con la legge di riforma (art. 3 c. 2).

Con nota del 18 febbraio 1993, sempre in sede di approvazione del preventivo 1993, il Ministero del Commercio con l'Estero ha, tra l'altro, fatto presente di aver ritenuto di chiedere, sulla questione in esame, il parere del Consiglio di Stato.

Preso atto di quanto sopra, la Corte evidenzia l'esigenza di una sollecita conclusione della vicenda, già troppo a lungo rimasta irrisolta, che consenta all'Ente una coerente programmazione economica e chiarisca gli oneri che devono essere sopportati dagli utenti.

Per quanto concerne i corrispettivi relativi ad altre attività vanno rilevate le minori entrate (rispetto alle previsioni) di quelli afferenti all'assistenza (2,9 miliardi a fronte dei 6,6 preventivati) ed all'informazione (298 milioni a fronte di 710), mentre per quelli afferenti al settore agroalimentare va evidenziato un incremento (1.950 milioni a fronte di 869).

Al riguardo vanno qui richiamate le considerazioni svolte in riferimento ai singoli settori di attività.

\* \* \*

Per quanto concerne i costi, la voce "Acquisto beni", va ripartita, come segue, (in milioni di lire):

	Attiv. Istit.	Commesse Promozionali
Acquisto pubblicazioni	959	460
Acquisto materiale promozion. tecnico e didattico	407	18.167
Forniture per uffici	1.437	544
Spese Tipograf. Pubblic. ICE	1.874	1.809
Acquisti diversi	601	65
Totale	5.251	21.045

Mentre le spese per prestazioni di servizi (notevolmente inferiori al preventivato a causa della minore spesa per il Programma Promozionale) presentano le seguenti disaggregazioni (in milioni di lire):

	Attiv. Istit.	Commesse Promozionali
Servizi Informatici	8.366	106
Servizi Pubblicitari	849	22.137
Energia Elettr. e Telecom.	7.970	910
Noleggi, affitti canoni leasing	16.915	22.897
Spese Organi Sociali	1.525	24
Prestaz. di terzi	2.197	23.437
Altre prestaz. di servizi	6.881	7.699
Totale	44.703	77.210

La nuova struttura delle scritture consente di approfondire ulteriormente le voci in esame; in particolare sono stati acquisiti i dati disaggregati relativi alle spese per "Organi Sociali" ed alle "Prestazioni di terzi".

La prima voce risulta così composta:

Assegni ed indennità alla Presidenza	115.914.138
Assegni, indennità e rimborsi ai componenti degli Organi di Amministrazione	861.709.577
Compensi, indennità e rimborsi ai componenti il Collegio dei Revisori	114.464.852
Indennità e rimborso spese di viaggio ai componenti degli Organi dell'Ente	455.539.071
Altre spese di funzionamento degli Organi Sociali	1.419.000
<b>Totale</b>	<b>1.549.046.638</b>

In particolare va rilevato come le spese di viaggio incidano sui fondi promozionali per soli 24 milioni, dal che risulta una partecipazione molto contenuta degli Organi dell'Ente alle manifestazioni gravanti su tali fondi, che pur contengono la quasi totalità delle iniziative sviluppate all'Estero.

Sempre con riferimento a tali spese, il Collegio dei Revisori in sede di esame dei rimborsi effettuati nei confronti di un Consigliere, ha rilevato "una qualche carenza degli uffici competenti nel riscontro e nella verifica dei titoli di spesa e della relativa documentazione giustificativa esibita ai fini del rimborso per missioni rappresentanza e noleggio autovetture" ed ha invitato gli uffici stessi ad una maggiore e costante attenzione per il futuro.

Della vicenda (che ha dato luogo a recuperi per circa 4.000.000) è stata data notizia alla Procura della Corte.

La voce "Prestazioni di Terzi" risulta così composta:

**BILANCIO CONSUNTIVO 1991**  
**Composizione della spesa "Prestazione di Terzi"**

1. Consulenza organizzativa e servizi tecnici per attività promozionali	
- allaccio utenze	203.345.481
- servizi di progettazione	1.033.949.246
- servizi fotografici	278.620.360
- servizi televisivi	412.323.439
- servizi per ricerche di mercato	2.901.785.154
- servizi di P.R.	4.826.618.531
- collaudi	37.850.722
- servizi di catering	1.725.155.190
- altri servizi	4.498.688.068
- servizi viaggio per gruppi collettivi	2.492.863
SUB TOTALE VOCE 1.	<u>15.920.829.054</u>
2. Consulenza legale	249.905.143
3. Consulenza fiscale	104.304.364
4. Consulenza amministrativa	75.429.031
5. Consulenza artistica	33.131.886
6. Consulenza informatica	28.758.955
7. Consulenze tecniche	82.404.373
8. Altre consulenze e servizi	1.378.215.936
9. Onorari e compensi per incarichi speciali	1.126.414.037
10. Prestazioni di terzi	
- Hostess ed interpreti	1.127.225.758
- Traduzioni	417.649.602
- Altro personale locale a tempo determinato	5.091.761.008
SUB TOTALE VOCE 10.	<u>6.636.636.368</u>
<b>TOTALE</b>	<b>25.636.029.147</b>

Al riguardo vanno qui ribadite le considerazioni già svolte in sede di esame dell'attività promozionale e va sottolineato come, per quanto riguarda la scelta del contraente debba essere privilegiata, ai sensi dell'art. 35, 1° comma del Regolamento di Contabilità, la valutazione comparativa effettuata sulla base di una pluralità di offerte, riducendosi il più possibile il ricorso alle eccezioni previste dal 3° comma dell'art. citato.

\* \* \*

Con riferimento alle spese va segnalato che, con decreto in data 4 novembre 1992, la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Roma ha disposto il sequestro di documentazione varia concernente talune iniziative promozionali e spese di funzionamento.

La relativa tematica è in parte trattata nella relazione approvata con verbale n. 66 dal Collegio dei Revisori in data 11 giugno 1992 (di cui già si è detto), in parte affrontata nelle varie osservazioni formulate nel corso della relazione con particolare riferimento alle spese per l'attività promozionale.

\* \* \*

Il costo del lavoro presenta un importo di 160.141,7 milioni cui vanno aggiunti 7.880,8 milioni a titolo quota TFR esercizi precedenti, per un totale complessivo di 168.022,5 milioni, così disaggregabili:

	Attiv. Istituz.	Commesse Promoz.
Retribuz. pers. di ruolo	64.108	
Indenn. di Sede Estera	27.800	
Pers. Loc.	19.544	700
<b>Totale</b>	<b>111.452</b>	<b>700</b>
Oneri Prev.	19.599	
TFR	15.147	
Altri costi	17.559	3.565
<b>Totale</b>	<b>163.757</b>	<b>4.265</b>

La retribuzione del personale di ruolo, in ordine alla quale si fa rinvio alle considerazioni contenute nel rela-

tivo paragrafo, è comprensiva del maggior onere derivante per l'esercizio '91 dal contratto di lavoro stipulato nel '92.

Trattasi di un accantonamento coerente con i principi della competenza economica che, peraltro, tradotto in termini di contabilità pubblica, può essere considerato residuo improprio, in quanto carente di impegno in senso tecnico.

Notevole è l'importo dell'Indennità di Sede Estera (dovuta come ricordato nella precedente relazione nella misura prevista per i dipendenti del MAE) che, considerato il numero medio dei fruitori (179 alla fine del 1990 e 166 alla fine del 1991), raggiunge valori attorno ai 160 milioni annui pro-capite.

Il problema, non limitato all'ICE ma concernente tutto il personale che gode del trattamento in questione, non può non essere segnalato nel quadro del necessario contenimento della spesa pubblica<sup>(11)</sup>

Rilevante anche la voce residuale "Altri Costi" comprendente spese per missioni e trasferimenti (10.949 milioni) nonchè Premi, incentivazioni e benefici assistenziali per il personale (6.788 milioni).

In particolare, per quanto riguarda le "spese di missione", in data 19 dicembre 1991 il Consiglio di Amministrazione ne ha approvato la nuova disciplina per il personale non dirigente i cui punti salienti prevedono, oltre al rimborso delle spese di albergo di 2<sup>a</sup> categoria e di viaggio (aereo in classe economica, treno in 1<sup>a</sup> classe con relativi supplementi) una diaria giornaliera di 100.000 lire, lordizzata per la parte imponibile IRPEF e rivalutabile, a decorrere dal 1° gennaio 1992, ogni anno in relazione al-

---

(11) Al riguardo va segnalato che l'art. 6 del D.L. 20 maggio 1993 n. 153, contiene appunto norme concernenti la "Revisione delle indennità di servizio all'estero".

l'indice ISTAT. Nel caso di autorizzazione all'uso del mezzo proprio il rimborso chilometrico, oltre al pedaggio autostradale, varia da 346,57 a 421,47 lire a seconda della cilindrata.

Al riguardo va ricordato che in sede di II variazione del Prev. 1992, nella riunione del Comit. Esec. in data 7 luglio 1992, è stato riferito che la nuova normativa ora illustrata è risultata particolarmente onerosa.

Tanto premesso, nel sottolineare ancora una volta l'esigenza di contenimento dei costi per il personale, la Corte ricorda come secondo la propria determinazione n. 5/92 questi debbano essere contenuti nei limiti della compatibilità finanziaria e dell'economicità e che modifiche migliorative rispetto al parametro di riferimento rappresentato dai Contratti Collettivi Nazionali del settore assicurativo si tradurrebbero in ingiustificate gratificazioni ove non motivate da esigenze di efficienza derivanti dalla specificità dell'Ente.



### Situazione Patrimoniale

La situazione patrimoniale, determinata secondo i principi del D.P.R. 696/79, presentava alla chiusura dell'esercizio 1990 un patrimonio netto di miliardi 13,954.

A seguito della trasposizione negli schemi previsti dal nuovo regolamento di contabilità, detto importo è aumentato a 17,193 miliardi a causa della mancata contabilizzazione, fra le poste passive, dei fondi di riserva previsti dal citato D.P.R..

Successivi accertamenti effettuati man mano che, anche dietro le pressanti sollecitazioni del Collegio dei Revisori, si è proceduto alla puntuale definizione dell'inventario, hanno portato ad una determinazione del saldo patrimoniale riferita al 31 dicembre 1990, pari a L. 21.631.492.487. Ulteriori rettifiche, come è già stato precisato, sono state apportate con il Conto Economico del 1991.

Il raffronto fra la situazione patrimoniale a tale data e quella a chiusura del 1991 è fornito dal prospetto che segue:

Attivo	1991	1990
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>		
Immobilizz. immateriali ed oneri da ammortizzare	12.934	20.423
Immobilizz. materiali	50.600	45.019
Immobilizz. finanz.	12.204	15.224
<b>Totale Immobil.</b>	<b>75.738</b>	<b>80.667</b>
<b>CIRCOLANTE</b>		
Rimanenze	731	885
Crediti	65.783	56.469
Ratei e Risconti	1.618	1.018
Valori Mobil.	1.597	2.253
Disp. Liquide	151.862	117.881
<b>Totale Circolante</b>	<b>221.593</b>	<b>178.509</b>
<b>Totale</b>	<b>297.331</b>	<b>259.177</b>
<b>Conti d'ordine</b>	<b>6.311</b>	<b>5.577</b>

Passivo	1991	1990
Patrimonio netto	23.597	21.631
Fondi di Ammortamento	23.182	18.808
Fondi per oneri e rischi diversi	80.585	79.762
Debiti	169.580	138.899
Ratei e risconti	384	75
Totale	297.331	259.177
Conti d'ordine	6.311	5.577

Con riferimento alle singole poste va ricordato, come già fatto presente nella precedente relazione, che a seguito del ricalcolo del TFR l'Ente, con riferimento ai criteri del D.P.R. 689/74, ha ripartito l'onere conseguente su tre esercizi secondo quote annuali di 6.866 milioni; tale ripartizione è rappresentata contabilmente attraverso l'allocazione delle quote relative ad anni successivi nella posta attiva "oneri da ammortizzare". Il Collegio dei Revisori ha comunque rilevato la carenza della necessaria certezza per quanto riguarda l'importo del T.F.R. contabilizzato.

Per quanto riguarda i crediti va evidenziato il notevole incremento di quelli verso clienti (da 2.465 a 11.785 milioni) talchè il Collegio dei Revisori, ha rilevato l'inadeguatezza del fondo svalutazione ed ha auspicato una accelerazione delle procedure di riscossione.

L'Ente espone, altresì, crediti nei confronti del Mincomes per 34.970 milioni: tali crediti sono relativi ai saldi derivanti dalla gestione degli uffici all'estero per gli esercizi 1985, 1986, 1987 e 1988, nonchè ai conguagli per gli esercizi 1980, 1981 e 1982 già liquidati.

A proposito di tali conguagli, accertati in 1.942 milioni, il Mincomes, con nota del 19 maggio 1992, premesso che i rendiconti relativi al 1980 ed al 1981 erano stati

approvati <sup>(12)</sup> con riserva in merito ad eventuali ulteriori spese ancora non rendicontate e che il rendiconto relativo al 1982 era stato approvato <sup>13</sup> senza alcuna riserva, ha fatto presente che il Ministero del Tesoro, cui era stata richiesta la relativa assegnazione, aveva comunicato l'impossibilità di aderire alla richiesta.

Alla base di tale rifiuto erano i rilievi che lo stanziamento sul capitolo competente è determinato annualmente con la legge finanziaria e che l'approvazione dei rendiconti sarebbe definitiva e non potrebbe essere rimessa in discussione con ulteriori spese prospettate dopo circa 9 anni.

Ritiene in merito la Corte che la prima argomentazione del Ministero del Tesoro sia di dubbia rilevanza, non potendo la mancata provvista di fondi essere opposta quale causa estintiva di un credito nell'ambito di rapporti intersoggettivi, mentre la seconda risulta poco attendibile quanto meno nei casi di approvazione con riserva dei rendiconti.

Va tuttavia sottolineato che, ove i crediti in questione risultassero effettivamente irrecuperati, l'avanzo economico dell'esercizio resterebbe pressocchè azzerato.

Deve, comunque, essere ribadita l'esigenza, già prospettata nella precedente relazione, che l'accertamento di crediti relativi ad esercizi pregressi venga effettuato in tempi più congrui al fine di evitare il ripetersi di situazioni da cui derivi il pericolo di riduzioni del patrimonio dell'Istituto.

Per quanto riguarda le spese non può che essere condiviso il giudizio negativo del Collegio dei Revisori sull'a-

---

(12) Con Decreti Ministeriali 7 maggio 1985 (Reg. il 5 novembre 1985) e 5 dicembre 1986 (Reg. il 10 ottobre 1987).

<sup>13</sup> Con D.M. 8 aprile 1987 (Reg. il 30 dicembre 1987).

deguatezza del fondo rischi su crediti, ammontante a lire 576 milioni.

Notevoli perplessità desta anche il fondo imposte e tasse limitato a solo 3 milioni.

Al riguardo va infatti notato come perduri la problematica, illustrata nella precedente relazione, in ordine al regime fiscale applicabile all'Ente, sostenendo gli uffici finanziari che le somme corrisposte annualmente all'ICE dal Mincomes per il funzionamento dell'Ente e per lo svolgimento dell'attività promozionale debbano essere assoggettate all'IVA ed all'IRPEG.

L'ICE ha contestato tale assunto ed è in attesa del parere al Consiglio di Stato chiesto dal Ministero Vigilante in merito a tale questione.

L'Ente ha peraltro ritenuto opportuno, al fine di ridurre il rischio di possibili decisioni negative, di avvalersi del condono tributario disposto con la Legge 413 del 1991 ed ha provveduto al versamento delle seguenti somme:

IVA:	L.	112.339.000
IRPEG-ILOR:	L.	213.894.000
IRPEF:	L.	318.491.000
IRPEF (1982)	L.	31.522.000
Regol. Contributivo	L.	862.738.000

L'ICE ha altresì versato L. 318.491.547 a titolo di IRPEF e L. 857.355.800 a titolo di contributi previdenziali ed assistenziali (di cui 82.667.607 a carico dei dipendenti e 780.072.318 a carico dell'Ente) per sanare il mancato assoggettamento rilevato a seguito della verifica amministrativo-contabile effettuata nel 1989 di cui si è data notizia nella precedente relazione.

Detti importi erogati nel 1992, graveranno sul relativo conto economico e, riferendosi a situazioni pregresse,

si traducono in una sopravvenienza passiva che comporta una corrispondente riduzione del patrimonio netto.

Con riferimento alla spesa per le irregolarità rilevate in sede ispettiva l'Ente ha fatto presente che l'art. 63. 7° comma della L. 413/91 vieta esplicitamente la rivalsa sui dipendenti ed ha prospettato le difficoltà cui si andrebbe incontro nell'identificare i responsabili pro-tempore dei molteplici uffici centrali e periferici..

Nel segnalare la questione alla Procura Generale, si sollecita l'Ente ad adoperarsi, nonostante le esposte difficoltà, al fine di evitare il maturare di un danno a carico del proprio patrimonio ed il decorso della prescrizione.

### Conclusioni

Nel periodo in esame l'Ente, che già aveva provveduto alla nuova disciplina dei contratti di lavoro, ha proceduto, in linea con le direttive contenute nella legge di riforma, all'impostazione ed all'applicazione concreta del nuovo sistema contabile.

La promozione delle Società strumentali, due delle quali - Edisi e Informazioni Telematiche - costituite nel 1992 e già operanti, ha inoltre concorso a realizzare in buona misura il nuovo assetto previsto per l'Ente dalla Legge 106 del 1989 e dal D.P.R. 49 del 1990.

Al riguardo va sottolineata l'esigenza che le Società in esame abbiano un oggetto sociale che consenta loro di operare sul mercato e che i rapporti fra le stesse e l'Ente non comportino situazioni di privilegio ma siano improntati al principio dell'economicità; va inoltre ricordata la determinazione n. 48/92 con cui questa Sezione ha enunciato taluni principi in materia di nomina degli organi societari.

Sotto il profilo contabile, la gestione 1991 si è chiusa con un avanzo economico di 1.966 milioni e con un patrimonio netto di 23.597 milioni. Sul significato di tali cifre sono state fatte considerazioni e riserve nel corso della trattazione; i dati globali dimostrano tuttavia come, anche nell'esercizio in esame, l'Ente abbia saputo far fronte alle proprie incombenze nonostante la sostanziale riduzione del contributo ministeriale per spese di funzionamento che ha evidenziato un tasso di incremento (2,56%) nettamente inferiore a quello dell'inflazione.

Per quanto riguarda l'efficacia e l'efficienza dell'attività dell'Ente, premesso che i compiti affidati all'ICE difficilmente consentono per loro natura una valutazione precisa dei risultati conseguiti, va rilevato che

elementi moderatamente positivi possono essere tratti, per quel che concerne l'attività promozionale, dai giudizi resi dai partecipanti alle manifestazioni e dagli operatori stranieri (giudizi rilevati attraverso apposite indagini), nonché dall'incremento della compartecipazione finanziaria delle imprese (+18,9%) e dei corrispettivi (che, entrati a regime, sono passati da 595 milioni a 5,7 miliardi).

Sempre con riferimento all'attività promozionale, va invece valutato negativamente il dato afferente alle manifestazioni annullate.

Leggermente migliorata appare la formazione, che nel triennio precedente aveva evidenziato una progressiva riduzione delle imprese partecipanti, mentre l'assistenza, a seguito dell'introduzione dei corrispettivi, ha conseguito introiti per 2,9 miliardi.

Ancora negativi, invece, l'andamento dell'attività editoriale e specialmente quello del Sistema Informativo che presenta elevati costi di gestione ed entrate minime e che, nell'esercizio in esame, ha subito un aggiustamento operativo (riduzione ai soli fini interni della banca dati "Operatori Locali") che fa insorgere perplessità sulla validità della progettazione a suo tempo effettuata.

Altro indice negativo ai fini della valutazione di efficienza è costituito dalla mancata ristrutturazione delle reti italiana ed estera.

Sotto il profilo della economicità va rilevato come con i contratti stipulati nel marzo 1992 siano stati disposti incrementi retributivi che, secondo i dati forniti dall'Ente, possono essere così riassunti:

Periodo	90-91	91-92	92-93
Person. non dirig.	+5,5%	+4%	+5,6%
Person. dirig.	+6,3/7,9%	+13/17%	+4,8/6,2%

Tali incrementi appaiono in contrasto con gli indirizzi di cui alle leggi 412 e 415 del 1991 che, pur non riguardando espressamente l'ICE, esprimono l'esigenza, tendenzialmente generale, ad armonizzare i trattamenti economici nel settore pubblico ed a contenerne l'onere.

Va comunque ricordato come con determinazioni n. 46 e 47 del 22 dicembre 1992 questa Sezione abbia dichiarato che il blocco degli stipendi e degli incrementi retributivi automatici previsto dal D.L. n. 384/92 (convertito con la L. 14 novembre 1992 n. 438) si applichi pure all'ICE, con conseguente inoperatività degli aumenti contrattuali previsti per il 1993 e che, ai fini del calcolo del TFR, in sede di transizione dal vecchio al nuovo regime retributivo non possono essere prese in considerazione voci retributive diverse dallo stipendio tabellare.

Notevole è risultata la spesa per "Prestazioni di Terzi" ammontante ad oltre 25 miliardi, di cui oltre 2 gravanti sull'attività istituzionale ed il resto a carico delle commesse promozionali: trattasi di oneri indubbiamente collegati alla tipologia delle attività dell'Ente ed alla localizzazione delle stesse attraverso tutti i conti: vanno comunque sottolineate le esigenze di far ricorso il più possibile alle professionalità interne dell'ente, di perseguire costantemente la trasparenza nelle scelte dei contraenti e di collegare la determinazione dei corrispettivi, specie con riferimento agli onorari, a criteri obiettivi e predeterminati.

Su tali voci, come pure sulle spese per "noleggi, affitti e canoni leasing" (oltre 23 miliardi), per "servizi pubblicitari" (circa 23 miliardi) e per "acquisto materiale promozionale, tecnico e didattico" (oltre 18 miliardi), dovrà in particolare vigilare il servizio ispettivo interno, riferendone al Comitato Esecutivo.



Ancora aperti restano i problemi concernenti la privatizzazione dell'Ente, i corrispettivi ed il regime fiscale: per quanto riguarda il primo, come ampiamente precisato nel corso della relazione, motivi di legittimità, collegati alla natura dell'Ente, e di opportunità, relativi all'attività svolta, rendono problematica tale ipotesi che comunque, ove praticata secondo il piano prospettato dal Mincomes, risulterebbe intrinsecamente contraddittoria prevedendosi la permanenza in mano pubblica della quasi totalità (oltre il 90%) del capitale sociale.

Con riferimento ai corrispettivi va rilevato che le osservazioni di questa Corte, concernenti l'assenza di incentivi ad una gestione economica dei fondi promozionali nonché il trasferimento sugli utenti privati di parte dei costi della riforma, e miranti all'individuazione di nuovi criteri per far fronte ai costi di produzione dei servizi, non hanno fin ora ricevuto adeguata risposta, con il conseguente perdurare di un regime che non può non essere sottolineato negativamente.

In ordine al regime fiscale, come già riferito nella precedente relazione, il problema concerne l'assoggettabilità o meno ad IVA, IRPEG ed ILOR delle somme corrisposte annualmente del Mincomes sia per il funzionamento dell'Ente sia per lo svolgimento dell'attività promozionale: al riguardo sono pendenti diversi ricorsi dinanzi al giudice tributario ed il Ministero ha chiesto apposito parere al Consiglio di Stato: l'Ente, comunque, al fine di ridurre il rischio derivante da possibili decisioni negative si è avvalso, nel 1992 del condono tributario.

Specifiche osservazioni vanno infine formulate in ordine:

- alla mancata adozione della disciplina concernente il personale locale assunto dagli uffici all'Estero;

- all'inadeguatezza del fondo svalutazione crediti e di quello per imposte e tasse;
- alla carenza, rilevata dal Collegio dei Revisori, della necessaria certezza con riferimento all'importo del Fondo T.F.R. contabilizzato nell'esercizio in esame.

## COLLEGIO DEI REVISORI

VERBALE N. 66

Il giorno 11 giugno 1992 alle ore 15,30 si è riunito il Collegio dei Revisori dei conti dell'Istituto nelle persone:

avv. Filippo Longo - Presidente  
dott. Mario Gerbino  
dott. Remo Focarelli  
dott. Antonino Di Salvo  
dott. Mario Alberto Marrucchi.

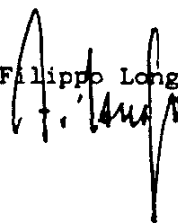
Assiste alla riunione il Magistrato della Corte dei Conti dott. Furio Pasqualucci.

Il Collegio prende atto che il Presidente dell'Istituto, in riscontro alla richiesta formulata con il verbale n.59 del 12 marzo 1992, ha trasmesso i chiarimenti e l'annessa documentazione in ordine ad alcune questioni sollevate in una lettera aperta, in data 24/2/1992, inviata dall'On.le Costa al Ministro del Commercio con l' Estero, nonché evocate in altri documenti inerenti l'attività dell'Ente.

A tal fine, a seguito di ampio esame delle questioni e della documentazione acquisita, viene predisposta apposita relazione che viene trasmessa direttamente all'On. Ministro del Commercio con l'Estero.

Il Presidente del Collegio

(avv. Filippo Longo)



RELAZIONE

A seguito degli accertamenti effettuati, ai sensi dell'art. 2, punto 4 del D.P.R. 18/1/90 n.49, si forniscono, in ordine a ciascuna delle questioni sollevate, gli elementi acquisiti sulla base della documentazione presentata dall'Ente:

1) - la problematica concernente il costo dei rinnovi contrattuali del personale dipendente dell'Istituto forma oggetto di attente valutazioni anche da parte del Ministero del Commercio Estero, cui compete la verifica della compatibilità finanziaria. Infatti, in sede di approvazione della nuova disciplina del rapporto di lavoro del personale non dirigenziale, detto Dicastero ha ritenuto, con lettera del 23/4/1992, che "per la parte di propria competenza e fatte ovviamente salve quelle di altre amministrazioni", gli elementi forniti dall'Ente sono "sufficienti a delineare un quadro di compatibilità" con riferimento non solo alle disponibilità di bilancio ma alle molteplici esigenze dell'Ente medesimo. Il Ministero del Tesoro, a sua volta, con nota del 15 maggio 1992, avente per oggetto alcune modifiche al regolamento organico per il personale dirigente dell'I.C.E., ha espresso l'avviso che l'approvazione dei contratti va intesa "con riferimento agli elementi di costo certi e diretti che ne risultano essendo convenuto che costi aggiuntivi andranno di volta in volta valutati in termini di compatibilità globale e debitamente approvati" dall'Amministrazione vigilante;

2) - il regolamento organico del personale riconosce all'Istituto la possibilità di assumere dall'esterno, con contratto di diritto privato a tempo determinato nel limite di cinque anni, dirigenti con specifica professionalità e personale non dirigente da adibire a specifiche mansioni, non previste dai profili professionali, richiedenti elevata capacità tecnica. Ai sensi dell'art. 3 del contratto dei dirigenti, tali assunzioni non possono eccedere il 10% della dotazione organica relativa mentre, per gli altri dipendenti, in base all'art. 2 comma 3 del R.O.P., tale limite è pari al 3% della dotazione organica complessiva. Allo stato attuale, sono stati ricoperti, per i dirigenti, n.9 degli 11 posti previsti e, per il personale non dirigente, complessivamente n. 22 posti (inclusi 8 contabili) sui 48 disponibili. Al riguardo, il Comitato Esecutivo dell'Ente, nella seduta del 26/2/91, ha approvato, con delibera n. 0108/91, un documento elaborato da una apposita sottocommissione sui "criteri per un programma di potenziamento dell'organico e di acquisizione di professionalità". Le singole delibere riportano le ragioni giustificative addotte dall'Ente per tali assunzioni, nonché i titoli professionali dei candidati.

Si unisce l'elenco nominativo delle persone assunte nonchè copia della sopracitata delibera adottata dal Comitato Esecutivo sui criteri di assunzione (All.: A);

3) - l'affidamento di incarichi e consulenze ad esperti esterni è stato, di volta in volta, deliberato dagli organi di amministrazione dell'Ente per lo studio e la definizione di talune problematiche istituzionali (prevalentemente in materia fiscale, contabile e di gestione informatizzata, editoriale e di applicazione della normativa contrattuale del personale), che l'Ente ha ritenuto non sopperibili adeguatamente con il ricorso esclusivo alle professionalità interne. A tal riguardo, è stata reiteratamente sottolineata da parte del Collegio dei Revisori l'esigenza di una sempre più incisiva riduzione delle spese relative.

Si allegano l'elenco degli incarichi, forniti dall'Ente, conferiti negli anni 1988/ 89/ 90/ 91 con l'indicazione della spesa sostenuta e dei relativi atti deliberativi dell'Ente; nonchè un ulteriore elenco, in data 11/2/1992, a firma del Direttore Generale, contenente incarichi relativi all'attività promozionale, marketing e altri incarichi vari (All.: B e C);

4) - l'affidamento a trattativa privata, alla Databank S.p.A. di Milano, di un incarico per il coordinamento e la revisione di n.6 indagini di mercato effettuate da agenzie estere rispettivamente negli Stati Uniti, in Canada, Francia, Repubblica Federale di Germania, Gran Bretagna e Svezia, per l'importo complessivo di lire 180 milioni inclusa l'IVA, è stato autorizzato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione in data 16/12/1987, doc. B-bis/6.

L'onere relativo è andato a gravare sui fondi promozionali di cui alla legge n. 41/86.

Si allega la relativa documentazione (All.: D).

Si soggiunge che alla predetta Società sono stati affidati, con apposite delibere, negli anni 1987-88, ulteriori incarichi, sempre a valere sui programmi promozionali, per revisione e coordinamento di indagini di mercato in Paesi europei ed extra europei, oltre alla revisione dei testi delle predette indagini, per gli importi sotto specificati:

- a) lire 100 milioni con lettera del 23/5/87;
- b) lire 120 milioni con lettera del 31/12/87;
- c) lire 48 milioni con lettera dell'1/9/87;
- d) lire 214.200.000 con lettera del 21/11/88.

La stampa dei 12 volumi, inerenti le dieci indagini commissionate ed i due rapporti sintetici, è stata affidata alla Fusa editrice di Roma nell'ambito del contratto n. 551 del 21/4/1987, stipulato dall'ICE con detta casa

editrice per la stampa di documenti di carattere promozionale;

5) - l'erogazione contributiva a favore di enti ed organismi vari - secondo la documentazione fornita dall'Ente, che non concerne il settore promozionale - ha riguardato essenzialmente il versamento di quote associative o di partecipazione, la sottoscrizione di abbonamenti et "similia".

Si allega il relativo elenco con riferimento al periodo (1988-91) con l'indicazione dei relativi importi, deliberati dagli organi dell'Istituto (All.: E);

6) - risulta il noleggio di un aereo privato per il trasporto del Presidente dell'Ente e di cinque dipendenti, in data 28/10/87, da Roma a Milano in occasione del FORUM (29/30 ottobre 87).

Il ricorso a tale mezzo è stato determinato, secondo l'Ente, da uno sciopero che ha interessato in quei giorni il trasporto aereo. La spesa sostenuta è stata di Lire 6.684.000 IVA inclusa.

Risulta, altresì, l'utilizzo, da parte del Presidente, di aereotaxi in due ulteriori occasioni, come rappresentato dall'Ente:

a) in data 1/8/1988 per il tragitto Elba-Roma, per una spesa pari a Lire 2 milioni oltre IVA;

b) in data 23/9/1991, per il trasporto Pisa-Bari-Pisa in occasione della inaugurazione della Fiera del Levante di Bari, per una spesa pari a Lire 7.050.000 oltre IVA.

In entrambe tali occasioni il noleggio, secondo le dichiarazioni dell'Ente, è stato giustificato da convocazioni urgenti da parte del Ministro;

7) - con delibera n. 039/1988 il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato la spesa complessiva di Lit. 500 milioni per acquisto di materiale pubblicitario vario per iniziative promozionali e documentazione audiovisiva.

Nell'ambito di tale autorizzazione si è proceduto all'acquisto di oggettistica di immagine, tra cui 220 orologi in radica di noce, a mezzo trattativa privata espletata ai sensi dell'art. 61 p.2 del D.P.R. 696/79.

La fornitura è stata effettuata dalla ditta STAGI di Firenze per una spesa di Lit. 25.394.600 IVA inclusa.

Non è stato, in proposito, fornito elenco dei destinatari degli orologi, ma il Presidente ha attestato che gli stessi sono stati distribuiti a personalità esterne all'Istituto per motivi di rappresentanza e pubbliche relazioni dell'Ente.

Con delibera n. 0261/91 del 16/4/91 il Comitato Esecutivo ha autorizzato

l'acquisto di materiale pubblicitario vario per manifestazioni promozionali e documentazione audiovisiva.

Nell'ambito di tale importo è stato effettuato l'acquisto di 20 borse pilota al costo unitario di Lit. 315.000. Di queste l'Ente ha dichiarato che soltanto due risultano date in omaggio, in occasione della visita ufficiale a Roma del Ministro della Repubblica Federativa Ceca e Slovacca, mentre le altre sono tuttora conservate presso la sede dell'Istituto;

8) - con delibera del 20/5/1987 il Consiglio di Amministrazione ha approvato, nell'ambito delle "Azioni varie finalizzate ad eventuali partecipazioni fieristiche per il settore dei giocattoli (aprile 87/ marzo 88)" la spesa di Lit. 120.000.000 per l'organizzazione di una serata spettacolo in occasione della fiera del giocattolo di Norimberga.

L'iniziativa ha potuto contare sulla sponsorizzazione della FIAT Deutschland e di alcuni Istituti di credito italiani, il cui contributo finanziario si è aggiunto allo stanziamento pubblico. Nell'ambito della manifestazione è stato realizzato anche un balletto ispirato al mondo dei giocattoli, realizzato con la partecipazione di 15 primi ballerini del Teatro alla Scala; l'organizzazione è stata affidata ad una agenzia di P.R., la ESSE.R.P.I. di Milano.

Il relativo incarico è stato conferito in base a licitazione privata, come autorizzato dal Consiglio di Amministrazione con la citata delibera.

Alla serata spettacolo sono stati invitati operatori del settore, personalità e giornalisti locali, di cui si allega l'elenco ricavato dall'archivio computerizzato del Centro dell'ICE di Monaco (All.: F);

9) - il trattamento economico riconosciuto al Direttore Generale dell'ICE ha formato oggetto di esame da parte del Collegio dei Revisori, il quale, con verbale n. 37 dell'1/2/1991, che si acclude, ha preso atto della dichiarazione del Presidente secondo cui tale trattamento è equiparato a quello attualmente previsto per il Direttore Generale della SACE (All.: G);

10) - l'esame a campione da parte del Collegio dei Revisori dell'utilizzo delle carte di credito da parte dei componenti del Comitato Esecutivo, del Direttore Generale e di taluni dei dirigenti dell'Ente unitamente al riscontro dei lavori delle sottocommissioni, è stato iniziato nella riunione del 3 aprile 1991 ed è proseguito nella seduta successiva del 21 aprile 1992, come da acclusi verbali n. 61 e 62. Tali riscontri non hanno dato luogo a particolari rilievi da parte del Collegio medesimo (All.: H e I);

11) - per quanto concerne il trattamento economico del responsabile dell'Ufficio ICE di Verona, si fa presente che il Comitato Esecutivo, con delibera n. 0529 del 10/9/1991, ha deliberato l'assunzione per chiamata diretta del Dr. Giancarlo Voglino, con l'incarico di dirigere il suddetto ufficio ed attribuendogli un trattamento economico annuo lordo onnicomprensivo di lire 80 milioni. Tale assunzione è stata motivata, come risulta dalla lettera del Presidente in data 27/4/1992, con la necessità di acquisire per l'Ufficio di Verona, "in relazione alla sua collocazione geografica ed alla specifica competenza per il settore agro-alimentare", "una professionalità esterna dotata di specifiche capacità manageriali ed esperienze maturate nel citato settore";

12) - in ordine all'assunto svolgimento da parte del Presidente dell'ICE di attività incompatibili con la carica, è stata svolta apposita attività istruttoria da parte del Magistrato della Corte dei Conti delegato al controllo, a seguito della quale, come risulta dalla stessa relazione sugli esercizi finanziari 1988/90, non sono emersi elementi che potessero dar luogo a procedure di rilievo per lo svolgimento in concreto di compiti contrastanti o concorrenti con quelli dell'Ente;

13) - quanto alla questione relativa al contratto di locazione della sede degli uffici e delle strutture di Orlando, in Florida (Stati Uniti), il Collegio dei Revisori aveva già esaminato nella seduta del 25 gennaio 1991 l'apposita relazione, con annessa documentazione fornita dall'Ente, come da accluso verbale n. 36, al quale si fa rinvio (All.: L);

14) - parimenti si fa rinvio all'accluso verbale n. 45 del 26 giugno 1991 per quanto concerne la supposta denuncia all'Autorità giudiziaria da parte del Presidente del Collegio dei Revisori (All.: M);

15) - relativamente al contenzioso del personale, si acclude l'elenco dei procedimenti pendenti. Tale conflittualità scaturisce, in gran parte, dalle vicende connesse con il nuovo inquadramento del personale a seguito della riforma dell'Ente;

16) - infine, relativamente allo stato di attuazione del procedimento di "opzione" da parte di 177 dipendenti, la situazione è stata definita con il D.P.C.M. del 20/1/1992 istitutivo del ruolo ad esaurimento previsto dall'art. 5, comma 5, della Legge 18/3/1989, n. 106, salva la definitiva destinazione del personale stesso alle diverse amministrazioni.



Determinazione n.46/92



# Corte dei Conti

in

Sezione del controllo sulla gestione finanziaria degli enti  
a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria

nell'adunanza del 22 dicembre 1992;

visto il Testo Unico delle leggi sulla Corte dei conti,  
approvato con R.D. 12 luglio 1934, n. 1214;

visti gli articoli 8 e 12 della legge 21 marzo 1958,  
n.259;

visto l'art. 6 della legge 18 marzo 1989 n. 106;

uditi il relatore, Consigliere Furio Pasqualucci, il Direttore Generale del Ministero del Commercio con l'Estero, dott. Bruno Martuscelli, ed il Direttore Generale dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, dott. Ferruccio Sarti;

## RITENUTO DI FATTO

Il trattamento di fine rapporto (TFR) del personale non dirigente e dei dirigenti dell'Istituto è regolato dagli articoli 33 e 19 dei rispettivi contratti di lavoro, approvati, nella loro stesura definitiva, dal Ministero del Commercio con l'Estero con lettera n. 83536 del 27 giugno 1992.

Tali articoli dispongono, con dizioni analoghe:

"a decorrere dal 19 luglio 1990, data di entrata in vigore  
"del primo contratto di lavoro, le basi retributive per la  
"determinazione del trattamento di fine rapporto (TFR) sono  
"calcolate secondo le disposizioni degli artt. 2120 e 2121  
"C.C. come modificati dalla legge 29 maggio 1982, n. 297; le  
"diarie forfettizzate verranno incluse nella misura del 40%.

" In applicazione dell'art. 5 punto 4 della legge 106/89, "nei confronti dei soli dipendenti (o dirigenti) già in "servizio alla suddetta data del 19/7/1990, il trattamento "di fine rapporto, limitatamente alla sola anzianità di "servizio comunque maturata antecedentemente a tale data, "sarà determinato, in alternativa, come segue:

"a) dall'accantonamento maturato, alla data del 18/7/1990, in "base al criterio di calcolo previsto dalla precedente norma- "tiva, maggiorato per gli anni successivi secondo i tassi di "incremento indicati nelle disposizioni richiamate al 1° "comma;

"b) dall'ammontare derivante dall'applicazione del criterio "di calcolo previsto dalla precedente normativa sullo "stipendio in godimento alla data di cessazione del rapporto "di lavoro.

" Entro sei mesi dalla data di approvazione del presente "contratto da parte del Ministero del Commercio con l'Estero, "ciascun dipendente interessato dovrà comunicare per iscritto "all'Istituto di quale dei due criteri previsti in "alternativa nel precedente comma intende irrevocabilmente "avvalersi per il calcolo del suo trattamento di fine "rapporto".

In sede di interpretazione del punto b) della suddetta normativa è sorto il dubbio se la base di calcolo per la determinazione del TFR debba essere limitata al solo stipendio tabellare oppure essere estesa ad altre voci retributive fisse, continuative e non revocabili, dichiarate nei nuovi contratti parte dello stipendio, ed in particolare:

- 1) "Integrazione stipendiale di quadro" spettante ai funzionari di 1°, 2° e 3° grado del 7° livello e dichiarata (art. 49) "stipendio a tutti gli effetti".
- 2) "Assegno contrattuale integrativo" spettante solo a parte dei dirigenti e dichiarato costituente "parte dello stipendio ad ogni effetto" (art. 22 e 23 bis).
- 3) "Assegno contrattuale aggiuntivo" spettante a parte dei dirigenti e dichiarato "parte dello stipendio ad ogni effetto" (art. 23).

Con provvedimento in data 27 ottobre u.s. il Consiglio di Amministrazione dell'ICE, ravvisata la necessità di precisare meglio i contenuti, la portata ed i limiti del criterio di calcolo del TFR, ha deliberato che la base per la determinazione di quest'ultimo, ai sensi dell'ipotesi b) prevista dagli articoli 33 e 19 dei contratti di lavoro in vigore, rispettivamente per il personale non dirigente e per i dirigenti, è costituita dal solo stipendio tabellare in godimento, con esclusione quindi di indennità ed assegni vari.

I rappresentanti delle organizzazioni sindacali con nota del 14 ottobre 1992 avevano contestato tale interpretazione "restrittiva" riservandosi di assumere le necessarie iniziative anche nelle sedi legali.

Investito della relativa problematica da parte del magistrato delegato al controllo, l'apposito Gruppo di lavoro, istituito a norma dell'art. 10 della determinazione n. 10 adottata da questa Sezione nell'adunanza del 27 febbraio 1990, decideva, nella riunione del 27 novembre 1992, di deferirne l'esame alla Sezione.

Preso atto di quanto sopra, il Presidente della Sezione convocava la stessa per l'adunanza del 22 dicembre 1992.

Della questione dedotta e della convocazione veniva data notizia ai Ministeri vigilanti (Tesoro e Commercio con l'Estero) ed all'Ente, con l'avvertenza che gli stessi potevano far pervenire deduzioni e memorie, nonchè esporre oralmente le proprie ragioni innanzi alla Sezione.

Con memoria depositata il 18 dicembre, il Ministero del Commercio con l'Estero, ricordata la disciplina prevista dalla legge 18 marzo 1989 n. 106, di riordinamento dell'ICE, faceva presente che nella fase di transizione dal vecchio al nuovo regime, l'Ente si era dovuto far carico del divieto di reformatio in peius posto dall'art. 5 della legge 106.

Precisava che, al riguardo, esso Ministero vigilante non aveva in un primo momento approvato la disciplina relativa al TFR e che era addivenuto ad una soluzione positiva solo dopo che l'Ente aveva assicurato che la base di calcolo, pur consistendo negli stipendi nuovi del settore assicurativo, avrebbe compreso le stesse voci che erano ("e sono") prese in considerazione nel sistema parastatale e che l'opzione fra i due sistemi di calcolo previsti sarebbe stata limitata ad un arco di tempo circoscritto.

Concludeva sostenendo che la delibera n. 59 del 27 ottobre 1992, adottata dal Consiglio di Amministrazione, nel fissare con interpretazione autentica il termine stipendio inteso come stipendio tabellare, era conforme agli atti precedentemente intervenuti ed era stata perciò approvata da esso Ministero.

Con memoria depositata anch'essa il 18 dicembre 1992, l'ICE, nel ricordare le varie fasi attraverso cui si era snodato il complesso iter relativo alla disciplina del TFR (fasi analiticamente ricostruite e documentate in allegato), con-

fermava che con la delibera n. 59 del 27 ottobre 1992 il Consiglio di Amministrazione aveva inteso riaffermare in modo univoco la vera portata degli articoli 19 e 33 dei vigenti contratti di lavoro, secondo lo spirito dapprima emerso durante la lunga e sofferta trattativa sindacale e poi esplicitato nella corrispondenza intercorsa con il Ministero del Commercio Estero.

Nell'adunanza odierna il Direttore Generale Martuscelli si riportava alla memoria scritta ed il Direttore Generale Sarti illustrava a sua volta il contenuto della memoria dell'ICE, ribadendo come la delibera in esame avesse inteso riaffermare in modo univoco il significato della lettera b) degli articoli 19 e 33, in maniera conforme a quanto precisato nel lungo carteggio intercorso con il Ministero Vigilante.

#### CONSIDERATO IN DIRITTO

A) Va premesso che, ai sensi dell'art. 4, 4° comma della legge n. 106 del 18 marzo 1989, il rapporto di lavoro dei dirigenti dell'ICE è regolato dai principi del Codice Civile; in base al 1° comma del successivo articolo 5, il trattamento economico dei dipendenti è stabilito dal Consiglio di Amministrazione sulla base di accordi sindacali e con riferimento ai trattamenti economici dei contratti collettivi nazionali di lavoro del settore assicurativo.

Le deliberazioni relative, prosegue il comma in esame, sono approvate dal Ministro vigilante che ne verifica la compatibilità con il regime delle entrate dell'Ente.

Nonostante la diversa formulazione di cui ai due commi riportati, l'Ente ha ritenuto sin dalla deliberazione dei primi contratti, avvenuta nel luglio 1990, di seguire sia per

i dirigenti, sia per gli altri dipendenti, la medesima procedura, consistente nella delibera da parte del Consiglio di Amministrazione di contratti collettivi (distinti per le due categorie) adottati con le modalità e con i riferimenti descritti nel 1° comma dell'art. 5.

Al riguardo questa Sezione, con determinazione n. 71 del 18 dicembre 1990, ha ritenuto di condividere l'assunto dell'Ente, secondo cui la legge in esame non consente l'applicazione di taluni principi integralmente privatistici quali quelli riferentisi alla trattativa diretta con i singoli dirigenti, dovendo l'ICE, stante la sua perdurante natura pubblica, assicurare un trattamento omogeneo in relazione alle singole fasce di professionalità.

La Sezione ha altresì precisato che l'autonomia contrattuale riconoscibile all'Ente trova connotazioni e limiti nei principi dell'efficienza, della economicità, della compatibilità finanziaria e del divieto di reformatio in peius (rispetto ai trattamenti di attività e di previdenza, come recita l'art. 5 comma 4, eventualmente di maggior favore fruiti alla data di entrata in vigore della nuova disciplina).

Sulla base delle dette procedure e nell'ambito di detti principi va quindi individuata la disciplina del TFR relativa ai dirigenti ed agli altri dipendenti dell'ICE.

Ciò posto, per limitare l'esame alla questione che ne occupa (lettera b del secondo comma degli articoli 19 e 33 dei contratti concernenti, rispettivamente, i dirigenti ed il restante personale dell'Ente), va rilevato che la formulazione di tale comma, costituente una delle due possibilità riconosciute al personale in servizio alla data di entrata in

vigore del nuovo regime, previsto dalla legge 106, e giustificate appunto dal divieto di *reformatio in peius* di cui all'art. 5.4 della legge stessa, è il frutto, come documentato dall'Ente, di una lunga elaborazione che di seguito si ricorda e che non può essere di certo ignorata in sede ermeneutica.

Il primo contratto di lavoro, deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 19 luglio 1990 recitava infatti:

"Le basi retributive per la determinazione del trattamento di fine rapporto sono calcolate secondo le disposizioni degli artt. 2120 e 2121 C.C. come modificati dalla legge 29 maggio 1982, n. 297; le diarie forfettizzate verranno incluse nella misura del 40%.

" Sono fatti salvi i trattamenti di maggior favore fruiti dai dipendenti dell'Istituto alla data di entrata in vigore dello Statuto, da valutarsi con riferimento all'intero regime.

" A tal fine il dipendente potrà optare tra:

"a) mantenimento dei principi di calcolo della precedente normativa per ogni anno di servizio prestato;

"b) trattamento derivante dalla sommatoria dell'accantonamento maturato, in base alla precedente normativa, al momento di entrata in vigore del presente contratto, maggiorato ed integrato negli anni successivi secondo le prescrizioni della normativa indicata al comma 1° del presente articolo".

In sede di approvazione ministeriale di detto contratto di lavoro, il Ministro del Commercio Estero con lettera n. 65673 del 19 settembre 1990 richiese su apposito "foglio di osservazioni" la eliminazione del comma 3 dell'art. 33, in

quanto prevedeva benefici che andavano al di là di quanto stabilito nel comma precedente.

Il Consiglio di Amministrazione provvide allora, con propria deliberazione n. 0025 del 19 giugno 1991, a riformulare il testo dell'art. 33 del contratto di lavoro del personale, ridimensionandone la portata con l'inserimento di una norma transitoria di raccordo per il passaggio dal vecchio sistema di calcolo vigente nell'ordinamento parastatale al nuovo sistema vigente nell'ordinamento assicurativo (art. 1120 e 1121 c.c. come modificati dalla legge 29 maggio 1982 n. 297).

Ovviamente identica modifica normativa venne apportata anche al testo dell'art. 20 del contratto di lavoro dei dirigenti.

Tale delibera venne assunta sulla base di uno specifico accordo sindacale, sottoscritto in data 8 maggio 1991, e su conforme parere espresso in data 6 giugno 1991 da apposita commissione consiliare, nominata dal Consiglio di Amministrazione il 16 maggio 1991, per un esame approfondito della materia.

La delibera stessa venne inviata al Ministero Commercio Estero per la prescritta approvazione con nota n. 1861 del 16 luglio 1991.

Il Ministro del Commercio con l'Estero, con nota n. 245442 del 5 novembre 1991, comunicò di non poter approvare l'alternativa prevista al punto b), sia dall'articolo 33 del contratto di lavoro del personale non dirigente, sia dall'art. 20 comma n. 4 del contratto di lavoro dei dirigenti, in quanto la stessa appariva ultronea rispetto alle garanzie previste dalla legge 106/89 (art. 5 comma 4) a salvaguardia



dei diritti acquisiti dal personale. Analogo parere era stato espresso con telegramma n. 162858 del 25 settembre 1991 dal Ministero del Tesoro.

L'Istituto, con lettera n. 2065 del 27 novembre 1991, replicò al Ministro fornendo ulteriori chiarimenti ed elementi di valutazione a sostegno del fatto che la nuova disciplina del TFR contenuta nella delibera in questione era conforme al disposto del richiamato art. 5 comma 4 della legge 106/89. In particolare precisò che la contestata alternativa, prevista al punto b), altro non era che l'applicazione del criterio di calcolo della precedente normativa parastatale (un dodicesimo dello stipendio annuo moltiplicato per gli anni di servizio) con riferimento allo stipendio in godimento al momento della cessazione del rapporto di lavoro. Inoltre l'Istituto assicurò che "la base retributiva da prendere a calcolo, pur consistendo negli stipendi nuovi del settore assicurativo, avrebbe compreso quelle stesse voci che erano e sono prese in considerazione dal sistema parastatale".

Fece presente infine che si sarebbe posto un ragionevole limite di tempo, entro il quale ciascun dipendente sarebbe stato chiamato ad esercitare in via definitiva il suo diritto d'opzione per l'uno o l'altro sistema, al fine di consentire le relative appostazioni di bilancio in misura certa e non variabile.

Preso atto di queste precisazioni ed assicurazioni fornite dall'Istituto, il Ministro del Commercio Estero con lettera del 4 dicembre 1991 comunicò che, "ad integrazione di quanto comunicato con la precedente nota n. 245442 del 5 novembre 1992", dava la sua approvazione anche alla seconda alternativa (punto b) secondo comma art. 33 del contratto di

lavoro del personale non dirigente ed art. 20 punto 4 secondo comma lettera b) del contratto di lavoro dei dirigenti).

Tale lunga ricostruzione chiarisce che quando il Consiglio di Amministrazione adottò i nuovi contratti, con delibere n. 20 e 21 del 26 marzo 1992, disciplinando il regime del TFR nei medesimi termini stabiliti nei primi contratti, si sapeva esattamente quale significato dovesse darsi alla parola "stipendio", contenuta nella lettera b) in esame, vale a dire, come precisato nella nota numero 2065 del 27 novembre 1991, "quelle stesse voci che erano e sono prese in considerazione dal sistema parastatale" ossia, come precisa l'art.13 della legge 20 marzo 1975 n. 70, "tanti dodicesimi dello stipendio annuo complessivo in godimento, qualunque sia il numero delle mensilità in cui esso è ripartito, quanti sono gli anni di servizio prestato".

Voci ulteriori, proprie del contratto ICE ma non riscontrabili nel settore degli enti disciplinati dalla legge 70, quali in particolare Integrazione stipendiale di quadro, Assegno contrattuale integrativo e Assegno contrattuale aggiuntivo, restano quindi escluse dalla base su cui va calcolato, ai sensi della succitata lettera b), il TFR: tale base è quindi costituita unicamente dallo stipendio annuo complessivo (comprese cioè le mensilità aggiuntive).

Nè a diverso avviso possono indurre espressioni quali "stipendio a tutti gli effetti" o simili, giacchè a fronte di tali generiche locuzioni si pone lo specifico significato attribuibile, come chiaramente desumibile da tutto il carteggio ricordato, alla parola "stipendio" contenuta nella lettera b) in esame.

In caso contrario dovrebbe ritenersi che sia le delibere del Consiglio di Amministrazione con le quali sono stati adottati i contratti, sia la successiva approvazione del Ministero del Commercio con l'Estero siano basate su un errore che ne comprometterebbe la validità.

Va del resto soggiunto che l'interpretazione ora precisata, pur non eliminando situazioni che in qualche caso possono risultare di particolare favore, appare la più compatibile con gli esposti criteri di economicità, compatibilità finanziaria e divieto di reformatio in peius.

Va al riguardo ricordato come, con la determinazione n. 71/90 sopra richiamata, questa Sezione abbia precisato che l'ottimale utilizzazione delle risorse disponibili non può trovare migliori criteri valutativi ed applicativi di quelli desumibili dal mercato, nel quale i contrastanti interessi raggiungono il loro punto di equilibrio secondo la legge della domanda e dell'offerta.

I contratti collettivi vigenti nel settore privato (nella specie in quello assicurativo) possono essere ritenuti adeguata espressione di tale equilibrio e rappresentano quindi per l'ICE, una volta che lo stesso è stato collocato al di fuori del regime della legge n. 93 del 1983 (cfr. det. di questa Sezione n. 5 del 21 gennaio 1992) un idoneo parametro di riferimento; or nella specie la disciplina prevista dal 2° comma lett. a) degli articoli 19 e 33 rispetta la situazione vigente nel settore assicurativo, cumulando pro-quota l'accantonamento maturato sotto il regime della legge 70 (debitamente maggiorato, per gli anni successivi, degli interessi previsti dalla specifica normativa) con il nuovo

sistema di calcolo, così come disciplinato dal codice civile e dalla legge n. 297 del 29 maggio 1982.

La lettera b) si inserisce in tale contesto in termini estremamente problematici, giacchè rappresenta non la somma, bensì la commistione fra elementi del regime pubblicistico e del regime privatistico con risultati che, proprio per l'eterogeneità delle singole componenti, possono essere molto pesanti per le finanze dell'Ente; un siffatto onere si può giustificare nei limiti del divieto di reformatio in peius, al fine di evitare che le aspettative degli interessati subiscano danno a seguito della riforma dell'ICE, ma si tradurrebbe in una indebita gratificazione se, a seguito dell'estensione del criterio di calcolo proprio del settore pubblico a voci retributive esclusive del settore privato, pervenisse ad un importo eccedente (talvolta anche di molto) quello maturabile nell'uno o nell'altro settore.

D'altro canto, per quel che riguarda la compatibilità finanziaria, va rilevato che, secondo i calcoli dell'Ente, un'interpretazione estensiva della lettera b) comporterebbe un incremento del fondo destinato alla copertura del TFR di 12,5 miliardi che riverbererebbe le sue conseguenze negative sul conto economico (che il preventivo '93 chiude in pareggio) e sullo stato patrimoniale (che il preventivo '93 chiude con un saldo netto di 16,5 miliardi, di cui però 7 a destinazione vincolata, in quanto apprestati dalla L. 9 gennaio 1991 n. 19 al fine della costituzione di apposito Centro Servizi per la cooperazione con i Paesi dell'Europa Centrale e Balcanica, nonché con quelli dell'ex URSS).

L'Ente verrebbe pertanto a trovarsi in una situazione economica e patrimoniale deficitaria che ne ridurrebbe le ca-

pacità operative e che finirebbe col gravare sul contributo alle spese di funzionamento posto a carico del Ministero del Commercio con l'Estero.

Al riguardo deve ammonirsi che le spese per le retribuzioni al personale non possono essere considerate alla stregua di variabile autonoma, indipendente da un'adeguata copertura finanziaria, talchè ogni variazione conseguente all'incremento dell'onere per talune voci deve trovare compensazione in opportune riduzioni di altre componenti, al fine di evitare lo sfondamento dei limiti di spesa previsti.

Tale principio, che riposa in ultima analisi sul 4° comma dell'art. 81 della Costituzione, ha trovato di recente riscontro nell'art. 2 lett. m) della legge 23 ottobre 1992 n. 421, secondo cui, ove per effetto di decisioni giurisdizionali l'entità globale della spesa per il pubblico impiego ecceda i limiti prestabiliti, gli organi competenti vanno impegnati a definire con urgenza una nuova disciplina (legislativa) idonea a ripristinare i limiti della spesa globale.

Ad identici obiettivi deve essere ispirato il criterio della compatibilità finanziaria dettato per l'ICE per cui, ove la spesa per il personale risultasse superiore al previsto, l'Ente non potrebbe esimersi dal ricorrere a tutti gli strumenti a sua disposizione per riportarla nell'ambito dei preventivati limiti globali.

La delibera n. 59 del 27 ottobre 1992 non può avere certo efficacia innovativa rispetto a quelle con cui sono stati deliberati i contratti di lavoro e svolge solo la funzione, come del resto già chiarito, di precisare meglio i contenuti, la portata ed i limiti del criterio di calcolo del

TFR previsto dal più volte citato punto b) degli articoli 19 e 33 dei vigenti contratti di lavoro.

La precisazione secondo cui ai sensi di dette norme contrattuali la base di calcolo per la determinazione del trattamento di fine rapporto è costituita dal solo stipendio tabellare in godimento, corrisponde, secondo quanto sopra precisato, ad una corretta interpretazione e trova riscontro nei criteri e nei limiti alla stregua dei quali si può esplicitare l'autonomia dell'Ente; pertanto la delibera in questione appare conforme a legge.

P.Q.M.

La Corte dei conti - Sezione del controllo sulla gestione finanziaria degli enti a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria - dichiara conforme a legge la delibera n. 59 adottata dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero in data 27 ottobre 1992.

Ordina che copia della presente determinazione sia inviata al Ministro del Commercio con l'Estero, al Ministro del Tesoro ed al Presidente dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

ESTENSORE  
f.to Pasqualucci

PRESIDENTE  
f.to Coltelli

depositata in Segreteria il 29 gennaio 1993

P. C. C.  
IL DIRETTORE DELLA SEGRETARIA



Determinazione n.47/92



La

# Corte dei Conti

in

Sezione del controllo sulla gestione finanziaria degli enti  
a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria

nell'adunanza del 22 dicembre 1992;

visto il t.u. delle leggi sulla Corte dei conti,  
approvato con R.D. 12 luglio 1934, n. 1214;

visti gli articoli 8 e 12 della legge 21 marzo 1958,  
n.259;

visto l'art. 6 della legge 18 marzo 1989 n.106;

uditi il relatore Consigliere Furio Pasqualucci, il  
Direttore Generale del Ministero per il Commercio Estero  
dott. Bruno Martuscelli ed il Direttore Generale  
dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, dottor  
Ferruccio Sarti;

Ritenuto in fatto

Nella seduta del 13 novembre 1992 il Consiglio di  
Amministrazione dell'ICE ha deliberato il bilancio preventivo  
per l'esercizio 1993.

In tale sede il magistrato delegato al controllo ai  
sensi dell'art.6 della legge 18 marzo 1989 n.106, considerato  
che la spesa autorizzata per la voce "retribuzione personale  
di ruolo" aumentava del 2,9% rispetto a quella del 1992,  
nonostante la riduzione di 28 unità prevista per detto  
personale, ha fatto riserva di esame, nella competente sede  
della Corte dei conti, in ordine alla mancata considerazione  
degli effetti riduttivi, su tale voce di spesa, derivanti  
dall'applicazione dell'art.7 del D.L. 19 settembre 1992 n.

384 (convertito con modificazioni il 14 novembre successivo con legge numero 438).

Investito della relativa problematica da parte del magistrato delegato al controllo, l'apposito Gruppo di lavoro, istituito a norma dell'art.10 della determinazione numero 10 adottata da questa Sezione in data 27 febbraio 1990, decideva, nella riunione del 27 novembre 1992, di deferire alla Sezione il problema dell'applicabilità al personale dell'ICE dell'art.7 (commi 1 e 3) del D.L. sopra richiamato.

Preso atto di quanto sopra, il Presidente della Sezione convocava la stessa per l'adunanza del 22 dicembre 1992.

Della questione dedotta e della convocazione veniva data notizia ai Ministeri Vigilanti (Tesoro e Commercio con l'Esteri) ed all'Ente, con l'avvertenza che gli stessi potevano far pervenire deduzioni e memorie, nonchè esporre oralmente le proprie ragioni innanzi alla Sezione.

Con memoria depositata il 18 dicembre 1992, il Ministero del Commercio con l'Esteri conveniva sulla fondatezza della riserva espressa dal magistrato delegato in riferimento ai commi 1 e 3 dell'art. 7 del D.L. 384/1992, che prevede la non applicabilità di incrementi retributivi per l'intero sistema dello Stato e degli Enti pubblici.

A sua volta l'ICE depositava, del pari in data 18 dicembre 1992, la propria memoria con la quale, ricordato come a seguito della riforma intervenuta con la L.106/1989 e con il D.P.R. 49/1990 l'Ente non sia più compreso fra quelli disciplinati dalla L. 93/1983, tanto che i rapporti di lavoro avrebbero ricevuto una disciplina privatistica, particolarmente accentuata per i dirigenti ai sensi



dell'art.4, 4° comma della Legge 106, si escludeva l'applicabilità dell'art. 7, 1° comma in esame per un'ipotetica inclusione dell'ICE nell'area disciplinata dalla L.93, e si ammetteva che restava da considerare l'applicabilità della norma ai sensi dell'ultima parte dello stesso 1° comma che estende la disciplina restrittiva anche ad altro personale.

Per quanto riguarda i limiti di tale eventuale applicabilità si faceva presente che la norma in esame congelerebbe per il 1993 non il trattamento economico goduto nel '92, bensì la disciplina emanata sulla base degli accordi di comparto, che, scaduti - a detta dell'Ente - nel 1992, venivano così prorogati.

Da tale congelamento deriverebbe che nei confronti del personale dell'ICE dovrebbero applicarsi per intero i contratti già stipulati ed approvati, entro il giugno 1992, con decorrenza dal marzo e dal giugno 1991, rispettivamente per i non dirigenti e per i dirigenti.

Conseguenza di tale criterio sarebbe che gli incrementi retributivi previsti per il 1993 non dovrebbero subire riduzioni per applicazione dell'art. 7.1 del D.L. in esame.

Con riferimento al 3° comma del medesimo articolo 7 si escludeva che una norma sopravvenuta potesse incidere su diritti soggettivi quali quelli derivanti dai contratti e si riteneva che il principio fosse tanto più valido per i dirigenti cui, per i rapporti di lavoro, si applicano i principi del codice civile.

Nell'adunanza odierna il Direttore Generale del Ministero del Commercio con l'Estero, dottor Bruno Martuscelli, si riportava alla memoria scritta aggiungendo

che, anche se gli incrementi retributivi previsti per il personale dell'ICE non incidono direttamente sul bilancio statale, l'Ente è pur sempre a finanza derivata.

Il Direttore Generale dell'ICE, dottor Ferruccio Sarti, richiamava le argomentazioni contenute nella memoria, insisteva sulla natura privatistica dei contratti e ricordava che il contributo dello Stato, a seguito della intervenuta riforma, era andato sempre diminuendo nei suoi valori reali.

#### Considerato in diritto

Il Decreto Legge 19 settembre 1992 n°384, convertito con modificazioni con la legge 14 novembre 1992 n°438, nel quadro delle misure urgenti in materia di pubblico impiego, dispone al 1° comma dell'art.7 che la vigente disciplina emanata sulla base degli accordi di comparto di cui alla legge 29 marzo 1983 n°93 resti ferma fino 31 dicembre 1993 e che i nuovi accordi avranno effetto dal 1° gennaio 1994; al personale destinatario dei predetti accordi, sempre ai sensi del 1° comma, è corrisposta una somma forfettaria di £. 20.000 mensili per 13 mensilità.

L'ultima parte del comma in esame estende le disposizioni suddette al personale "comunque dipendente da enti pubblici non economici" fatta salva la diversa decorrenza del periodo contrattuale.

Il complesso delle norme sopra indicate pone, con riferimento all'ICE, un doppio problema consistente nell'applicabilità delle stesse all'Ente e, nel caso positivo, nell'individuazione degli effetti di tale applicazione, posto che il personale dell'Istituto rientra

nell'ambito di contratti che coprono il periodo 1° luglio 1990 - 30 giugno 1993 (per i dirigenti) e 1° aprile 1991 - 31 dicembre 1993 (per i non dirigenti).

Sotto il primo profilo (applicabilità) non v'è dubbio che, come precisato da questa Sezione con relazione deliberata con determinazione n°5/1992, la legge 106 del 1989 ha sottratto l'ICE dalla disciplina unitaria delle leggi n°70 del 1975 e n°93 del 1983, prevedendo contratti stipulati al di fuori dei comparti e disciplinati dai principi del codice civile (per i dirigenti) o riferiti ai trattamenti economici e normativi dei contratti collettivi nazionali di lavoro del settore assicurativo (per i non dirigenti).

La fuoruscita dalla disciplina unitaria è completata, anche con riferimento al D.P.R. 696 del 1979, dalla previsione, contenuta nella legge 106 e nel Regolamento approvato con D.P.R. n°49 del 18 gennaio 1990, di una gestione patrimoniale e finanziaria ispirata alle disposizioni del codice civile in materia di impresa, nonché alle specifiche esigenze di operatività dell'Istituto.

La prima parte del 1° comma dell'art.7 non si applica quindi direttamente all'ICE, riferendosi agli accordi di comparto di cui alla legge 93.

Il problema si pone, peraltro, in relazione alla seconda parte del 1° comma che si riferisce, tra l'altro, al personale comunque dipendente da enti pubblici non economici, di guisa che l'ambito di applicazione si estende al di là dei comparti, riguardando anche gli enti pubblici atipici con l'unica esclusione di quelli economici.

Al riguardo, come ricordato con la determinazione n°23 del 16 giugno 1992, il dato qualificante di tale ultima

categoria è stato individuato, dalle Sezioni Unite della Cassazione in sede di regolamento di giurisdizione, nello svolgimento di attività di impresa, in particolare (S.U. 17 gennaio 1991 n°404) quando l'attività, pur se strumentale rispetto al perseguimento di un pubblico interesse, abbia prevalentemente ad oggetto l'esercizio di un'impresa e sia informata a regole di economicità in quanto diretta a conseguire un profitto o quantomeno a coprire i costi. Tali connotazioni non sono rinvenibili nei confronti dell'ICE che con le entrate proprie, derivanti dai corrispettivi dei servizi prestati, copre una parte minima delle spese di funzionamento, talchè di gran lunga prevalente appare l'onere a carico dello Stato (nell'ultimo consuntivo approvato, relativo al 1991, a fronte di un contributo statale di 203 miliardi, i corrispettivi per servizi sono stati pari a 10,9 miliardi e quindi di poco superiori al 5%).

D'altro canto, a confermare la natura non economica dell'Ente, sta pure l'affidamento allo stesso di attività di interesse pubblico esercitate a prescindere da ogni valutazione di convenienza economica quali, in primo luogo, quelle svolte all'Esterò che, come riferisce lo stesso Istituto (vedi documento programmatico su un'ipotesi di privatizzazione), poste sotto il potere di coordinamento del Ministero degli Affari Esteri hanno rilevanza sugli aspetti generali di politica economica e non sono facilmente rapportabili ad una mera attività imprenditoriale, tanto che gli uffici operanti all'Esterò sono notificati dalle missioni diplomatiche quali uffici di ente pubblico italiano (agenzie governative) (D.P.R. 49/1990, art.4.2).

Vanno poi ricordati altri compiti, del pari esulanti da ogni logica di impresa e di notevole interesse pubblico, quali la tenuta degli Albi degli esportatori di prodotti ortofrutticoli ed agrumari, il relativo controllo di qualità nonché le conseguenti certificazioni qualitative.

Trattasi, come è evidente, di funzioni che nulla hanno a che vedere con l'attività di impresa e che, mentre danno giustificazione della prevalente contribuzione statale, confermano la natura non economica dell'Ente.

Deve quindi ritenersi che l'ICE rientri proprio nel novero degli Enti pubblici atipici sopra ricordati e vada quindi considerato fra i destinatari del 1° comma dell'art.7 in esame.

Per quanto riguarda gli effetti dell'applicazione di tale norma, va ricordato che la stessa, posta nel quadro del contenimento della spesa pubblica reso necessitato, come recitano le premesse del Decreto Legge, dalla straordinaria necessità ed urgenza di fronteggiare con interventi adeguati la grave situazione economica e finanziaria, ha fatto slittare la decorrenza dei nuovi accordi di comparto, prorogando per tutto il '93 quelli già scaduti, con l'effetto di non attribuire al personale interessato aumenti retributivi, se non nei limiti delle 20.000 lire mensili.

Lo slittamento dei contratti non è stato quindi il fine, ma lo strumento per impedire aumenti retributivi congelando la situazione in atto nel 1992.

Tali finalità sono state estese anche ai dipendenti degli altri enti pubblici non economici, fatta salva la diversa decorrenza degli accordi contrattuali.

Ciò non comporta, come sostenuto dall'Ente, il congelamento della disciplina contrattuale vigente da cui deriverebbe, per chi fruisca di contratti con periodicità diversa da quella dei comparti, il rispetto delle relative previsioni, con conseguente attribuzione degli incrementi retributivi eventualmente concordati per il 1993.

Tale interpretazione vanificherebbe il disposto legislativo, consentendo a limitate aree di dipendenti di sottrarsi al sacrificio cui tutti i destinatari della norma sono chiamati, e ciò non soltanto in deroga ai principi dell'art.3 della Costituzione, ma anche contro ogni logica interpretazione: il riferimento alle diverse decorrenze contrattuali, contenuto nel comma in esame, sta proprio a significare che la norma ha considerato la possibilità di periodizzazioni non coincidenti con quelle degli accordi compartimentali, e quindi comprendenti anche il 1993, e che, pur salvaguardando tali differenze, ha esteso anche ai destinatari dei relativi contratti il precetto dettato per i dipendenti dei comparti, con la conseguenza che non si è inteso modificare i periodi contrattuali, ma sterilizzare gli incrementi retributivi eventualmente previsti per il 1993, sostituendoli con una somma forfettaria di limitato importo.

Nè può condividersi la tesi avanzata dall'Ente secondo cui l'efficacia della norma limitatrice si dovrebbe arrestare di fronte a diritti soggettivi derivanti da contratti sottoscritti ed approvati, specie con riferimento ai dirigenti in considerazione dell'espresso richiamo effettuato dalla legge 106/89 "ai principi del codice civile".

Come già detto, ai fini dell'applicabilità della disciplina in esame, ciò che rileva è la natura dell'Ente,

mentre nessuna incidenza viene riconosciuta alla natura del rapporto di lavoro, resa ulteriormente irrilevante, ai fini che<sup>ne</sup> occupano, dalla locuzione "comunque dipendente" contenuta nel 1° comma.

D'altro canto non può contestarsi alla legge il potere di comprimere o sopprimere diritti soggettivi, allorchando tali prerogative siano esercitate nel quadro dei principi dell'uguaglianza e della ragionevolezza.

Deve quindi ritenersi che il primo comma dell'art.7 in esame si applichi al personale dipendente dell'ICE con le modalità e gli effetti sopra individuati.

Più agevole appare il problema concernente il 3° comma dello stesso articolo che blocca, sempre per il 1993, incrementi retributivi conseguenti a varie forme di automatismo: la disciplina ha carattere generale, esteso a tutto il pubblico impiego e non v'è dubbio che fra i destinatari rientrino tutti i dipendenti dell'ICE, compresi i dirigenti per i quali si richiamano le considerazioni dianzi svolte.

Conclusivamente va affermato che i commi 1 e 3 dell'art.7 del decreto legge 19 settembre 1992 n°384, convertito con modificazioni con la legge 14 novembre 1992 n°438, si applicano anche nei confronti del personale (dirigente o meno) dell'ICE, con le ovvie conseguenze sia sul piano retributivo sia con riferimento alle previsioni di spesa contenute nel bilancio preventivo 1993, nella misura in cui tali previsioni abbiano tenuto presenti gli incrementi retributivi previsti per il 1993 dai contratti in vigore.

P . Q . M .

La Corte dei Conti - Sezione del Controllo sulla gestione finanziaria degli Enti a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria.

dichiara

che la disciplina contenuta nei commi 1 e 3 dell'art.7 del Decreto Legge 19 settembre 1992 n°384, convertito con modificazioni con la legge 14 novembre 1992 n°438, si applica, secondo le modalità indicate nella parte motiva, al personale comunque dipendente dall'Istituto Nazionale per il Commercio con l'Estero.

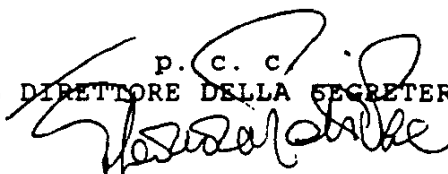
Ordina che copia della presente determinazione sia inviata al Ministro per il Commercio con l'Estero, al Ministro del Tesoro ed al Presidente dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

ESTENSORE  
f.to Pasqualucci

PRESIDENTE  
f.to Coltelli

depositata in Segreteria il 26 gennaio 1993

P. C. C.  
IL DIRETTORE DELLA SEGRETARIA





Determinazione n. 48/92



# Corte dei Conti

in  
Sezione del controllo sulla gestione finanziaria degli enti  
a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria

nell'adunanza del 22 dicembre 1992;

visto il Testo Unico delle leggi sulla Corte dei conti,  
approvato con R.D. 12 luglio 1934, n. 1214;

visti gli articoli 8 e 12 della legge 21 marzo 1958,  
n.259;

visto l'art. 6 della legge 18 marzo 1989 n. 106;

uditi il relatore, Consigliere Furio Pasqualucci, il Direttore Generale del Ministero del Commercio con l'Estero, dott. Bruno Martuscelli, ed il Direttore Generale dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero, dott. Ferruccio Sarti;

## RITENUTO DI FATTO

Nel corso di varie riunioni intervenute nel 1992 il Consiglio di Amministrazione dell'ICE ha provveduto a costituire, ai sensi dell'art. 3 comma 3 dello Statuto, approvato con D.P.R. 18 gennaio 1990 n. 49, diverse Società per azioni, di cui di seguito sono indicati i dati più importanti:

Edisi (Edizioni Sistemi Italia), con partecipazione ICE, pari al 70%, Edizioni Abete s.r.l., pari al 10%, Istituto Geografico De Agostini s.p.a., pari al 10% e il Sole 24 Ore s.p.a., pari al 10%.

### Oggetto Sociale:

"La società - che dovrà agire nel quadro delle direttive fissate dal socio pubblico di maggioranza - ha per oggetto la pubblicazione e la distribuzione di opere a stampa - o a

mezzo di altro sistema o supporto tecnico - quali libri, giornali, non quotidiani, periodici, riviste, collane, cataloghi, testi e opuscoli comunque riguardanti l'attività degli scambi con l'estero, i rapporti economici internazionali e la promozione del prodotto e dell'immagine italiana all'estero.

La società, inoltre, può provvedere, sulla base di apposite convenzioni con l'Istituto per il Commercio Estero, a disciplinare le prestazioni reciproche relative alle diverse fattispecie delle attività editoriali ed editrici, rispettando le condizioni di mercato.

L'attività della società non deve comportare distorsioni nella concorrenzialità dell'offerta di servizi da parte dell'Istituto, nè essere direttamente in concorrenza con l'attività stessa dell'ICE".

Expò Italia, con partecipazione ICE pari al 70% e Federalimentare pari al 30%.

Oggetto Sociale:

"La società ha per oggetto lo svolgimento di attività connesse in via strumentale alla realizzazione, da parte dell'ICE, di specifiche iniziative nei settori agricolo ed alimentare.

La società, pertanto, pone in essere:

- attività esecutrici nonchè di supporto, comunicazione e divulgazione in genere relative a campagne promozionali all'estero, a manifestazioni specializzate ed a partecipazioni di soggetti nazionali a fiere estere;
- distribuzione di pacchetti di attività promozionali, istituzionali venduti dall'ICE;

- produzione di materiale pubblicitario finalizzato alla realizzazione di manifestazioni fieristiche e campagne promozionali;
- organizzazione e realizzazione di altre attività promozionali non istituzionali dell'ICE;
- produzione e vendita di pacchetti e servizi promozionali, diversi da quelli rientranti nei compiti dell'Istituto, agli operatori pubblici e privati per attività da essi direttamente richieste;
- attività connesse integrative e/o complementari a quelle sopra specificate, con particolare riguardo a quelle che attualmente l'ICE affida a fornitori esterni.

La società, inoltre, all'interno dei compiti succitati, può provvedere, sulla base di apposite convenzioni con l'Istituto per il Commercio Estero, a disciplinare le prestazioni reciproche relative alle diverse fattispecie delle attività della promozione e valorizzazione del settore agricolo ed alimentare, rispettando le condizioni di mercato.

L'attività della società non deve comportare distorsioni nella concorrenzialità dell'offerta di servizi da parte dell'Istituto, nè essere direttamente in concorrenza con l'attività stessa dell'ICE".

I.C.E. Informazioni Telematiche con partecipazione ICE pari al 51% e Cerved pari al 49%.

Oggetto Sociale:

"La società ha lo scopo di collaborare con l'Istituto per il Commercio Estero nel perseguimento dei fini istituzionali dell'Ente stesso, utilizzando le risorse delle tecnologie informatiche e telematiche.

Alla società è affidata la gestione del sistema informatico ed informativo dell'Istituto per il Commercio con l'Estero. Tale gestione deve essere posta in essere facendo in ogni caso salvi i diritti gli interessi e le competenze dell'ICE.

La società pertanto - nel quadro delle direttive fissate dal socio pubblico di maggioranza - provvede alla progettazione, alla realizzazione ed all'esercizio di soluzioni informatiche sulla base delle esigenze dello stesso socio pubblico, quali derivanti anche dal rapporto con il Ministero del Commercio con l'Estero, con particolare riferimento all'Osservatorio previsto dalla legge 20 ottobre 1990, n. 304.

La società inoltre, sulla base di convenzioni con l'Istituto per il Commercio Estero, può provvedere alla gestione ed alla distribuzione telematica delle banche dati informative sul mercato interno e sui mercati esteri rese disponibili dall'attività istituzionale dell'ICE, rispettando le condizioni di mercato.

La società attiverà quanto altro necessario, utile ed opportuno per il conseguimento del proprio oggetto. In ogni caso, non può comunque svolgere attività concorrenziali con quelle dell'Istituto per il Commercio Estero e tutte le sue attività devono essere connesse in via strumentale all'espletamento dei compiti istituzionali dell'Istituto".

\* \* \*

Quali Presidenti e membri dei rispettivi Consigli di Amministrazione sono stati designati il Presidente (poi dimessosi) componenti del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione, nonché il Direttore Generale, Vice Direttori Generali ed altri dipendenti dell'Ente.

Il magistrato delegato, che aveva formulato riserva in occasione di dette designazioni, ha sottoposto il problema della conformità a legge delle stesse all'apposito Gruppo di lavoro che, nella riunione del 27 novembre 1992, riteneva di investire la Sezione ai sensi dell'art. 8 della legge 21 marzo 1958 n. 259.

Del pari il Gruppo, su proposta del delegato, riteneva di sottoporre alla Sezione il problema della conformità a legge della perdurante qualità di componente del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo dell'Ente in capo ad un magistrato della Corte dei conti, nominato in rappresentanza del Ministero del Tesoro, ove all'epoca era preposto al relativo ufficio legislativo, dopo la sopravvenuta cessazione da tale incarico.

Sempre con riferimento allo stesso magistrato, veniva infine ritenuto di deferire alla Sezione il problema della nomina dello stesso a Presidente del Collegio Sindacale della Società partecipata Expò Italia.

Preso atto di quanto sopra, il Presidente della Sezione convocava quest'ultima per l'adunanza del 22 dicembre 1992.

Della questione dedotta e della convocazione veniva data notizia ai Ministeri Vigilanti (Tesoro e Commercio Estero) nonchè all'Ente, con l'avvertenza che gli stessi potevano far pervenire deduzioni e memorie, nonchè provvedere a far esporre oralmente le proprie ragioni innanzi alla Sezione.

Con memoria depositata il 18 dicembre, il Ministero del Commercio con l'Estero faceva presente che le Società in questione hanno carattere strumentale rispetto ai fini dell'Ente, per cui presenze "interne" nei relativi organi si appalesavano necessarie ed opportune e ricordava come dette

partecipazioni, secondo quanto previsto dallo Statuto (D.P.R. 49/1990), fossero subordinate a specifiche deroghe del Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con quello del Tesoro, concesse di volta in volta sulla base di valutazioni di carattere professionale e personale. Per quanto concerneva il rappresentante del Ministero del Tesoro nel Consiglio di Amministrazione e nel Comitato Esecutivo dell'Ente, dichiarava di condividere l'esigenza di effettiva rappresentatività in base al principio di incardinamento, ma evidenziava che il problema era di competenza del Ministero del Tesoro.

A sua volta l'ICE, con memoria depositata del pari il 18 dicembre, sosteneva che le fattispecie in esame erano notevolmente diverse da quella oggetto della determinazione n. 1755/84 di questa Sezione, giacchè in nessuna delle Società partecipate (due già costituite, una in formazione) il capitale era interamente dell'Ente e per nessuna nel Consiglio di Amministrazione erano stati designati tutti i componenti del Comitato Esecutivo, ma solo qualcuno ed in numero assolutamente minoritario.

Aggiungeva che se ininfluyente appariva, quindi, la partecipazione di amministratori dell'Ente, a maggior ragione lo era quella del Direttore Generale e dei funzionari dell'Istituto, che non hanno poteri di formazione della volontà dell'Ente stesso.

Ricordava come, ai sensi dell'art. 15 comma 1 dello Statuto, il cumulo delle cariche era ammesso anche se previa deroga da parte del Ministero.

Il magistrato della Corte dei conti, componente del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo dell'ICE, faceva pervenire copia della deliberazione in data 19 dicem-

bre 1992 con cui il Consiglio di Presidenza della Corte dei conti - a seguito dell'istanza in data 18 settembre 1992 con cui l'interessato aveva fatto presente di essere cessato dall'incarico di Capo dell'Ufficio Legislativo del Ministero del Tesoro ed aveva chiesto di essere autorizzato a proseguire nei suddetti incarichi presso l'ICE - negava l'autorizzazione in base alla considerazione che non ne sussistevano più i presupposti di fatto e di diritto; il suddetto rimetteva, altresì, copia del conseguente atto di dimissioni, in data 21 dicembre 1992, indirizzato al Ministero del Tesoro.

Nell'adunanza odierna il Direttore Generale del Ministero del Commercio con l'Estero, dottor Bruno Martuscelli, e quello dell'ICE, dottor Ferruccio Sarti, ribadivano le considerazioni formulate nelle memorie ed insistevano particolarmente sul carattere strumentale delle Società in esame e sulla conseguente esigenza di un loro collegamento con l'Ente anche sul piano gestionale.

#### CONSIDERATO IN DIRITTO

Per quanto concerne la designazione del Presidente o di componenti del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione dell'Ente quali Presidente o componenti di Consigli di Amministrazione di Società partecipate, va ricordato come la giurisprudenza di questa Corte abbia assunto un orientamento negativo già a partire dalla determinazione n. 1755 del 31 gennaio 1984 la quale, anche se in relazione a fattispecie parzialmente diversa costituita dalla presenza di tutti i componenti della Giunta nel Consiglio di Amministrazione di una Società partecipata, ha ritenuto non conforme a legge la commistione dei compiti e delle responsabilità fra organi collocati in distinti livelli funzionali e facenti capo a di-

stinti soggetti giuridici, in quanto la stessa alterava il riparto delle rispettive funzioni e la forma legale del loro esercizio.

Analoghi principi sono stati enunciati con determinazione n. 1386 del 12 novembre 1985, più vicina ai casi in esame, secondo cui la nomina di componenti del Consiglio di Amministrazione di un Ente Pubblico a consiglieri di una società collegata determina una illegittima situazione di controllori-controllati in contrasto con i principi di trasparenza dei comportamenti, nonché di effettiva dialettica tra chi prende le decisioni in seno alla società collegata e chi deve valutare e controllare tali decisioni e responsabilità.

Di ugual tenore la determinazione n. 2050 del 14 novembre 1989, secondo cui è illegittima la riunione nella stessa persona fisica delle cariche di Presidente dell'Ente partecipante e di Presidente della Società partecipata, poichè il cumulo e la conseguente commistione delle relative funzioni determina una situazione di immanente conflittualità degli interessi riferibili a due distinti soggetti giuridici e di confusione delle attività da imputare ai medesimi soggetti.

L'orientamento della Corte risulta, peraltro, recepito pure dallo Statuto dell'Ente che all'art. 15 individua fra le cause di incompatibilità con le cariche di Presidente, di componente del Consiglio di Amministrazione o del Collegio dei Revisori, nonché con quella di Direttore Generale, l'essere amministratore o sindaco di imprese esercenti attività contrastanti o concorrenti con quelle dell'Ente, ovvero che con l'Ente abbiano contratti per lavori, servizi o forniture.

Tale incompatibilità, secondo la norma, sussiste, sia pure con la possibile eccezione di cui si dirà nel prosieguo,



anche quando l'Ente abbia in dette imprese una partecipazione azionaria.

Ciò posto, ritiene la Sezione di dover ribadire il principio generale, più volte enunciato, secondo cui il cumulo in capo alla medesima persona fisica di cariche che comportino poteri decisionali nell'Ente Pubblico partecipante e nelle Società partecipate si pone in obiettivo contrasto con l'esigenza di mantenere ben differenziati i ruoli di tali soggetti giuridici e con la funzione di controllo che il primo deve esercitare sulle seconde.

Nè tali considerazioni possono risultare di minor pregio in relazione alla connessione strumentale, consentita dall'art. 3 dello Statuto, fra le attività delle Società e le funzioni istituzionali dell'Ente giacchè, anzi, proprio la necessità di contratti che disciplinino lo svolgimento di tali attività strumentali realizza una situazione di contrasto di interessi che ostacola la copertura cumulativa da parte della singola persona fisica dell'uno e dell'altro ruolo contemporaneamente; e tanto ciò è vero che normalmente si è verificato che chi si trova in questa posizione si sia astenuto allorquando negli organi collegiali dell'Ente si siano discusse questioni concernenti le relative Società partecipate.

Non può tuttavia la Sezione ignorare l'espressa previsione statutaria, contenuta sempre nell'art. 15 del D.P.R. 49/1990, di specifica deroga a tali cause di incompatibilità da autorizzarsi da parte del Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con il Ministro del Tesoro.

Si è indubbiamente voluta configurare la possibilità di eccezioni, che peraltro tali devono restare, a fronte del ge-

nerale divieto, e che devono tradursi in specifiche deroghe, intendendosi "specifiche" nel senso di atti formali, che precisino i singoli nominativi nei cui confronti è prevista la deroga ed esteriorizzino adeguatamente (anche ai sensi dell'art. 3 della L. 7 agosto 1990 n. 241) i motivi di pubblico interesse per cui questa è concessa.

Va inoltre precisato che tale deroga deve essere concessa, sotto forma di autorizzazione, da parte dei Ministeri che esercitano la vigilanza sull'ICE, talchè appare chiaro come la stessa sia prevista a tutela dell'interesse dell'Ente stesso al quale pertanto spetta l'onere di richiederla, pena la non legittimità della designazione; incombe invece ai designati l'onere di richiedere le specifiche autorizzazioni eventualmente connesse ai rispettivi "status" giuridici (cfr. al riguardo la determinazione di questa Sezione n. 33 del 31 luglio 1990).

Come evidenziato dallo stesso Ente non sono invece rilevabili motivi di incompatibilità in ordine alla designazione, quali componenti di organi delle Società partecipate, di funzionari dell'ICE.

Il regime giuridico disegnato dall'art. 18 dello Statuto e dal Regolamento del personale non ne prevede al riguardo ed anzi, considerato che i funzionari non concorrono alla formazione della volontà dell'Ente, il loro inserimento negli organi di Società controllate può realizzare collegamenti utili sotto il profilo funzionale senza dar vita a quelle commissioni sopra negativamente evidenziate.

Per quanto concerne il componente del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo nominato, ai sensi degli articoli 9 ed 11 dello Statuto, in rappresentanza del Mini-

stero del Tesoro, vanno confermati i principi enunciati da questa Sezione (Det. 1835 del 28 ottobre 1985 e 1997 del 15 novembre 1988), secondo cui tale funzione di rappresentanza presuppone l'incardinamento nell'Amministrazione designante con valido ed attuale rapporto di servizio, talchè il venir meno di tale rapporto incide sulla legittimazione a rappresentare l'Amministrazione e quindi sulla validità del rapporto organico con l'Ente, instaurato appunto sulla base di tale specifico presupposto.

Nella specie peraltro, come ricordato in narrativa, la vicenda appare già risolta attraverso il diniego di autorizzazione e le conseguenti dimissioni dell'interessato, talchè è venuta meno la ragione di una specifica pronunzia.

Non ritiene, infine, la Sezione che la designazione del magistrato della Corte dei conti quale Presidente del Collegio Sindacale di una Società partecipata possa dar luogo a rilievi, fermo ovviamente l'onere dell'Ente di acquisire l'autorizzazione, chiesta in funzione del proprio status giuridico dall'interessato, ai sensi della richiamata determinazione n. 33/1990.

P.Q.M.

La Corte dei conti - Sezione del controllo sulla gestione finanziaria degli enti a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria - dichiara conforme a legge la nomina di organi (o componenti di organi collegiali) dell'ICE quali amministratori di società in cui l'Ente abbia partecipazione azionaria, previa la specifica autorizzazione resa dal Ministro del Commercio con l'Estero di concerto con il Ministro del Tesoro ai sensi dell'art. 15 del D.P.R. 18 gennaio 1990 n. 49;

dichiara conforme a legge la nomina di funzionari dell'ICE quali amministratori di società in cui l'Ente abbia partecipazione azionaria;

ribadisce il principio secondo cui lo svolgimento di attività in rappresentanza di una Pubblica Amministrazione presuppone l'incardinamento nella stessa in base ad un valido ed attuale rapporto di servizio;

non ravvisa motivi di rilievo alla nomina previa autorizzazione resa dal competente Organo di Governo, di un magistrato della Corte dei conti a Presidente del Collegio Sindacale di una società in cui l'ICE abbia partecipazione azionaria.

Ordina che copia della presente determinazione sia inviata al Ministro del Commercio con l'Estero, al Ministro del Tesoro ed al Presidente dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero.

ESTENSORE  
f.to Pasqualucci

PRESIDENTE  
f.to Coltelli

depositata in Segreteria il 9 febbraio 1993

p. c. c.  
IL DIRETTORE DELLA SEGRETERIA



ISTITUTO NAZIONALE  
PER IL COMMERCIO ESTERO

---

**BILANCIO CONSUNTIVO  
DELL'ESERCIZIO FINANZIARIO 1991**



**RELAZIONE  
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**





**I N D I C E**

1. SINTESI DEI RISULTATI DI BILANCIO
  - 1.1 GLI OBIETTIVI DI CARATTERE ECONOMICO-GESTIONALE
  - 1.2 GLI OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI
  
2. LE AREE DI ATTIVITA'
  - 2.1 MARKETING
  - 2.2 GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE
  
  - 2.3 L'INFORMAZIONE
    - 2.3.1 IL SISTEMA INFORMATIVO DI COMMERCIO ESTERO
    - 2.3.2 I PROGETTI SPECIALI
    - 2.3.3 IL PROGRAMMA EDITORIALE
  
  - 2.4 L'ASSISTENZA
    - 2.4.1 ASSISTENZA EROGATA DALLA SEDE
    - 2.4.2 ASSISTENZA EROGATA DALLA RETE ESTERA
  
  - 2.5 LA PROMOZIONE
    - 2.5.1 IL PROGRAMMA PROMOZIONALE MINCOMES
    - 2.5.2 IL PROGRAMMA IMMAGINE
    - 2.5.3 IL PROGETTO ARTIGIANATO
    - 2.5.4 IL PROGETTO MEZZOGIORNO
    - 2.5.5 LA PROMOZIONE AGRO-ALIMENTARE

- 2.6 LA COOPERAZIONE
  - 2.6.1 LA COLLABORAZIONE INDUSTRIALE
  - 2.6.2 IL PROGETTO COUNTERTRADE
  - 2.6.3 IL PROGETTO IMPORT PROMOTION
  - 2.6.4 LA COOPERAZIONE MULTILATERALE
  
- 2.7 LA FORMAZIONE
  - 2.7.1 LA FORMAZIONE NELL'AREA GIOVANI
  - 2.7.2 LA FORMAZIONE IMPRESE
  - 2.7.3 LA FORMAZIONE INTERNAZIONALE
  
- 2.8 I SERVIZI TECNICI NEL SETTORE AGRICOLO
  
- 3. LE RETI
  - 3.1 LA RETE ALL'ESTERO
    - 3.1.1 ANALISI DI CONTABILITA' INDUSTRIALE
    - 3.1.2 LINEE DI AZIONE PER AREE GEO-ECONOMICHE
  
  - 3.2 LA RETE IN ITALIA
    - 3.2.1 ANALISI DI CONTABILITA' INDUSTRIALE
    - 3.2.2 LINEE DI AZIONE
  
- 4. SCHEMA DEL BILANCIO D'ESERCIZIO 1991
  - 4.1 SINTESI DEI RISULTATI REDDITUALI E PATRIMONIALI
  - 4.2 STATO PATRIMONIALE
  - 4.3 CONTO ECONOMICO
  - 4.4 NOTA INTEGRATIVA

## 1. SINTESI DEI RISULTATI DI BILANCIO 1991

Nel 1991 erano state individuate due serie di obiettivi: una relativa ad obiettivi di carattere economico-gestionale ed una ad obiettivi di carattere economico-finanziario.

I primi obiettivi -quattro in tutto- avevano come scopo quello di spingere il processo di trasformazione dell'Istituto da ente -organo dell'Amministrazione Centrale ad azienda pubblica di servizi.

"Il recupero di efficienza, produttività e snellezza operativa insito in tale trasformazione costituisce la premessa per lo sviluppo futuro dell'Istituto attraverso la crescita delle sue capacità di autofinanziamento, sia sul versante della prestazione di servizi alle imprese, sia su quello della acquisizione di commesse da parte di amministrazioni centrali, enti pubblici ed organizzazioni internazionali".

Così recitava la relazione al bilancio preventivo '91 ed assegnava a questo tipo di obiettivi un rango superiore a quelli più strettamente economico-finanziari.

Erano infatti quelli economico-gestionali gli obiettivi più qualificanti perchè introducendo modifiche "normative" avrebbero esteso i loro effetti negli anni a venire, e in questo senso, "più importanti" degli obiettivi economico-finanziari che pure individuavano per il 1991 dei traguardi storicamente significativi per l'Istituto.

### 1.1 GLI OBIETTIVI DI CARATTERE ECONOMICO-GESTIONALE

- 1) Il primo obiettivo individuato era costituito dal portare a piena attuazione il sistema di contabilità a) generale e b) analitica per assicurare un controllo più tempestivo e trasparente della gestione economica generale e dell'andamento reale dei centri di costo e di ricavo.

Nell'ordine indicato l'obiettivo è stato raggiunto.

Si può affermare che nel 1991 si è compiuto il passaggio dalla contabilità pubblica a quella di tipo privatistico. Questo cambiamento è stato impegnativo non solo per la difficoltà che normalmente accompagna le modifiche informatiche di questa ampiezza, ma più ancora perchè i riferimenti teorici, le conoscenze di base che forniscono le specifiche di riferimento nel disegno dei nuovi sistemi

informativi, erano estranei alla cultura dell'Istituto. Ciò ha significato che, in numerosi casi, si sia proceduto per successivi approfondimenti e correzioni di rotta sulla originaria impostazione dei disegni progettuali.

- 2) Il secondo obiettivo era costituito dalla realizzazione di meccanismi di delega e decentramento delle responsabilità gestionali e operative (budget e norme di esecuzione delle spese). Ciò è avvenuto con una serie di delibere tra le quali fondamentale è quella del 19 settembre u.s.. Essa infatti, approvando la trasposizione del bilancio di previsione '91, ha disegnato un meccanismo profondamente diverso da quello precedente.

Sono stati individuati 4 livelli autorizzativi della gestione finanziaria: Consiglio di Amministrazione, Comitato Esecutivo, Direttore Generale e Direttori d'Area e Sede. Sul piano della decisione di spesa, ciascun livello di delega incontra limiti derivanti dalle diverse possibilità di incrocio tra articolazioni organizzative dell'Istituto (Sede, Reti periferiche, Direzioni, Uffici) e aggregazioni contabili (mastri, conti).

Tale impianto è coadiuvato da una serie di norme relative alle autorizzazioni ai contratti di acquisto dei beni e di prestazione di servizi e alle esecuzioni della spesa finalizzate ad un funzionamento del sistema più scorrevole e veloce. Al tempo stesso la decongestione del sistema autorizzativo può consentire a) il consolidamento di un processo decisionale definito da obiettivi di budget b) lo svolgimento da parte dell'Alta Direzione di più efficaci funzioni di indirizzo, governo e controllo sulle strategie del sistema.

- 3) L'attivazione del sistema di prestazione dei servizi dietro corrispettivo e la connessa strumentazione di marketing operativo era il terzo obiettivo "normativo".

La strada da compiere è ancora lunga, ma le tappe previste per il 1991 sono da considerare acquisite.

a) Definizione dei servizi e loro b) pubblicizzazione erano le fasi necessarie per l'avvio del sistema.

a) Relativamente al primo punto si trattava di operare per il raggiungimento di standard qualitativi minimi, uniformi per l'intera rete nell'erogazione dei servizi.

Tale aspetto è decisivo per una politica dei servizi. E' essenziale che lo standard sia assicurato, per evitare le cadute organizzative che tolgono credibilità ad un disegno di marketing indirizzato a perseguire l'obiettivo della personalizzazione dei servizi.

- b) La pubblicizzazione è avvenuta con la diffusione del catalogo effettuata direttamente ed anche con il coinvolgimento di Associazioni di categoria, Camere di Commercio, Federexport. A sostegno del lancio del catalogo sono stati effettuati una campagna stampa, seminari e presentazioni. Una iniziativa per favorire gli abbonamenti, iniziata a settembre, ha fruttato oltre 1.100 adesioni. Nel complesso gli utenti raggiunti dal piano di comunicazione sono stati circa 40.000.

Nel corso delle varie azioni di promozione dei servizi un'enfasi particolare è stata posta nel far recepire alle aziende la possibilità di usufruire di servizi costruiti a misura delle loro richieste.

- 4) Il quarto obiettivo della serie indicava un adeguamento della dislocazione, dimensionamento e organizzazione delle reti in Italia e all'estero alle strategie aziendali, alla domanda da parte delle imprese, alla promozione del sistema Italia.

L'obiettivo è stato raggiunto negli aspetti di dimensionamento e organizzazione delle reti - in particolare quella estera - ma è stato mancato parzialmente per quanto riguarda la dislocazione degli uffici.

Per il 1991 era stato approntato un piano che prevedeva la chiusura di diversi uffici in aree divenute marginali in termini di mercato o di strategia aziendale, ma ha potuto essere realizzato per una piccola parte.

Il mancato adeguamento della rete genera distorsioni sul piano dei costi e della valutazione dell'efficacia che mal si conciliano con il tipo di indirizzo che ha impresso la Riforma.

Su questo aspetto è necessario riflettere poichè si ripropone uno schema noto del passato.

Il processo di ampliamento o riduzione delle reti - in particolare quella estera - è sempre stato caratterizzato da un'elevata vischiosità. Ancora oggi tali decisioni in base alle disposizioni regolamentari sono sottoposte ad una procedura di controllo più intensa di altre.

Se da un lato ciò sottolinea la necessaria cautela con cui debbono essere assunte le decisioni che comportano variazioni strutturali, d'altro canto indica che sulla valutazione della rete tendono a permanere parametri di giudizio più ampi di quelli di politica commerciale, inglobando questi aspetti di politica economica e di politica di presenza all'estero del paese tout-court.

Se tali parametri non sono esplicitamente dichiarati il rischio è una apparente incoerenza di comportamenti ed una distorsione del processo decisionale con gli effetti negativi cennati.

L'ICE è un ente finanziato sul bilancio dello Stato e risponde a logiche ed interessi generali di sistema mediante lo svolgimento di compiti specifici. Alcune decisioni si collocano sul confine di questi compiti o al di là di questo ma pur sempre all'interno di un interesse generale.

In termini di convenienza generale di sistema può essere utile accettare una diseconomia specifica, ma tale convenienza va esplicitata per consentire una razionale allocazione delle risorse.

Si tratta ovviamente di decisioni marginali rispetto all'insieme della rete, ma decisive spesso relativamente all'obiettivo di un recupero di costi e alla programmazione delle risorse finanziarie per l'esercizio di riferimento.

## 1.2 GLI OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI

### 1) Massimo contenimento della spesa corrente.

Tale obiettivo era indicato dall'esistenza di rigidi vincoli di bilancio.

Dal lato delle entrate per il terzo anno consecutivo in base al disposto dell'art. 3, comma 2, della legge 106, il contributo statale alle spese di funzionamento era bloccato al 2,6% di aumento e la previsione delle entrate proprie era condizionata dai tempi di approvazione dei criteri per l'erogazione dei servizi dietro corrispettivo.

Dal lato delle uscite la rigidità delle spese di personale -pari al 50% del contributo statale- era aumentata dalla previsione dell'entrata in vigore dei contratti di lavoro e del loro rinnovo.

Le aree in cui si tendeva alla riduzione della spesa corrente erano tre: la rete estera, l'attività informativa, la Sede e la rete italiana.

a) La rete estera ha registrato una contrazione del 3,3% rispetto al 1990, pari a 2,7 miliardi, a carico prevalente dei costi di personale, mentre gli altri fattori di gestione sono diminuiti del 2,3%.  
La riduzione ha riguardato il personale di ruolo (da 202 a 167 unità), leggermente compensato da un incremento del personale locale (da 557 a 568 unità).  
Tuttavia tale riduzione dei costi non ha influito sull'efficienza della rete. L'ammontare di ore lavorate si attesta sugli stessi livelli dell'anno precedente (1.246.000 contro 1.258.000 del 1990), evidenziando un impegno suppletivo del personale della rete.

b) L'attività informativa ha registrato una riduzione di spesa di 3,8 miliardi rispetto all'esercizio precedente (-27%). Va precisato che nel 1990 questa voce comprendeva gli importi relativi alle spese di sviluppo software, mentre nel 1991 questi ultimi sono stati riportati tra le immobilizzazioni.

Nel confronto tra i valori complessivi del 1991 e quelli del 1990, va tenuto presente inoltre che questi ultimi si riferiscono a somme spese e/o impegnate laddove il dato dell'anno successivo è relativo alla spesa effettivamente sostenuta.

c) Sede/Rete Italia I costi della Sede e Rete Italia aumentano invece rispetto al 1990 del 17,7% per un ammontare complessivo di 18,9 miliardi.

Tale aumento percentuale va tuttavia per gran parte attribuito all'imputazione tra le spese del 1991 di una sopravvenienza passiva pari a 1,2 miliardi, a fronte di rettifiche di imputazioni degli esercizi precedenti.

La spesa del personale era invece prevista in aumento e prudenzialmente era stata iscritta in bilancio per gli importi massimi ipotizzabili.

Essa era composta di un onere certo di 80,5 miliardi e dagli oneri di rinnovo contrattuale e dei trattamenti accessori legati alla contrattazione integrativa. A queste somme si sono aggiunte le spese dei concorsi.

La spesa globale rilevata a consuntivo, pari a 91 miliardi, comprensiva degli oneri di pertinenza del 1991 derivanti dal rinnovo del contratto, è aumentata rispetto al '90 del 12%.

L'ammontare complessivo della spesa corrente è aumentato del 3,2% rispetto al '90 tornando a livelli nominali analoghi a quelli dell'89 e l'obiettivo del controllo della spesa corrente può considerarsi raggiunto tenendo conto della riduzione in termini reali delle risorse finanziarie.

- 2) Conseguire un ammontare di entrate proprie per corrispettivi e proventi patrimoniali e di gestione pari almeno al 10% del contributo statale di funzionamento ( 200 miliardi di lire).

L'obiettivo è stato raggiunto al 70% poichè le entrate sono state pari a 14 miliardi ca.

Ha influito negativamente l'entrata in vigore del sistema dei corrispettivi che non ha potuto essere attivato prima del mese di maggio.

In sette mesi ca. l'ammontare delle entrate per i servizi di assistenza è stato di 2,9 miliardi<sup>1</sup> contro i 3,8 previsti per il corrispondente periodo (l'obiettivo fissato sui 12 mesi era di 6,6 miliardi); lo scarto rispetto al preventivo per il periodo maggio-dicembre, considerando la rivalutazione di cui alla nota 1, è pari al 17% circa.

Risulta abbastanza soddisfacente l'andamento dei corrispettivi promozionali (compresa l'attività di formazione) che con 5,8 miliardi raggiungono circa il 71% dell'obiettivo, fissato per il 1991 ad 8,1 miliardi.

Gli incassi relativi ai servizi di informazione registrano incrementi rispetto all'anno precedente, rimanendo comunque al di sotto delle previsioni di bilancio. Più specificamente per il settore informatico, i ricavi, pari a 121 milioni, segnano un incremento del 120% rispetto al 1990, mancando tuttavia l'obiettivo che era fissato a 460 milioni. Per il comparto editoriale, gli incassi, pari a 177 milioni, registrano un incremento del 32% rispetto all'anno precedente, rimanendo tuttavia al di sotto dei 250 milioni previsti; l'importo riportato nel bilancio di previsione per il 1991, pari a 1150 milioni, è stato infatti abbattuto in sede di variazione, a seguito di una riduzione contestuale

---

<sup>1</sup>il risultato potrà essere in parte rivalutato per fatture da accertare di importo pari a circa 300 milioni



**RIEPILOGO PREVISIONI DI ENTRATA DA CORRISPETTIVI E PROVENTI PATRIMONIALI E DI GESTIONE  
PER AREE DI SERVIZI E CENTRI DI RICAVO**

(valori in milioni di lire)

AREE DI SERVIZIO CENTRI DI RICAVO	SICE	EDITORIA	ASSISTENZA	FORMAZIONE	PROMOZIONE MINCOMES	SETTORE AGRO ALIMENTARE	TOTALE
SVILUPPO SAS INFORMAZIONE FORMAZIONE	121	177	40	126	3.926 943	751	3.926 1.694 338 126
TOTALE SEDE	121	177	40	126	4.869	751	6.084
ESTERO			2.873				2.873
ITALIA						1.950	1.950
TOTALE ATTIVITA'	121	177	2.913	*126	4.869	2.701	10.907
ALTRI PROVENTI PATRI- MONIALI E DI GESTIONE						**	3.466
<b>TOTALE GENERALE</b>							<b>14.373</b>

\* L'importo fa parte dei corrispettivi derivanti dalle attività svolte nell'ambito del programma promozionale Mincomes; in questa tavola viene scorporato al fine di evidenziare i corrispettivi per l'area di servizio Formazione.

Pertanto i corrispettivi complessivi a fronte del Programma Promoz.le Mincomes ammontano a 4.995 milioni come risulta alle tavv. 12 e seguenti.

\*\* L'importo non comprende 5.081,7 di sopravvenienze attive che, essendo componenti straordinarie di reddito, non rientrano tra i proventi patrimoniali e di gestione.

dei costi e dei ricavi di 900 milioni, conseguente la riformulazione del contratto con la Società editrice delle pubblicazioni dell'Istituto.

Un contributo positivo (+89,1% rispetto al consuntivo '90) viene dai proventi dei controlli tecnico agricoli, che con 1,9 miliardi segnano un incremento del 124% rispetto alle previsioni (869 milioni).

Aver mancato l'obiettivo chiuso relativo ai corrispettivi non ha -com'è noto- conseguenze formali sulle scritture di bilancio.

Infatti, tenendo conto che si trattava di una prima esperienza il cui inizio non era ancora definito, le previsioni di entrata erano state iscritte in appositi capitoli e, dal lato delle uscite, in uno speciale fondo di riserva.

3) Incrementare e diversificare le fonti di finanziamento dell'attività promozionale attraverso l'acquisizione di nuove commesse da parte di amministrazioni centrali e regionali, di enti pubblici e di organismi internazionali.

L'obiettivo individuato era costituito da un ammontare aggiuntivo di 12 miliardi.

Nel 1991 sono state stipulate tre convenzioni con il Ministero Affari Esteri, Industria e CEE, che porteranno nel 1992 e 1993 ad un incremento del 94% del livello di commesse dell'esercizio trascorso.

L'obiettivo è stato quindi posto in essere anche se gli effetti, a causa dello slittamento dei tempi di registrazione delle Convenzioni da parte degli Organi di controllo delle spese, si riverseranno prevalentemente negli anni a venire. (vedi tav.1)

L'acquisizione di nuovi committenti ha determinato nel corso del 1991 la gestione di fondi per un ammontare complessivo di 1,7 miliardi che si aggiungono ai 17 miliardi ca. di provenienza del Ministero Agricoltura e Foreste.

Le convenzioni con questo ministero saranno rinegoziate per un ammontare di 20 miliardi circa per il periodo 1992-94.

## COMESSE ACQUISITE NEL 1991

(in milioni di lire)

TAV 1

	1991	1992	1993 E OLTRE
MAE	85,5	2.981,0	3.000,0
MININDUSTRIA	104,0	5.646,0	---
PROG. MEZZOGIORNO *	945,0	6.250,0	8.860,0
REGIONI, ENTI FIERA	562,0	413,5	1.000,0
TOTALE PARZIALE	1.696,5	15.290,5	12.860,0
MAF	16.866,0	** 20.000,0	20.000,0
TOTALE	18.562,5	35.290,5	32.860,0

\* 585 milioni di fonte F.S.E. e 360 milioni di fonte F.E.S.R.

\*\* commessa relativa al periodo 1992-94

- 4) Garantire il livello di investimenti necessario ad assicurare lo sviluppo delle aree strategiche per l'attuazione del processo di riforma e il potenziamento dell'offerta di servizi alle imprese.

Le aree individuate sono state: la rete Italia, l'informatica, il marketing, la formazione interna.

- l'investimento sulla rete Italia si è concentrato prevalentemente nel dimensionamento degli uffici capoluoghi di Regione e con l'attivazione di nuove funzioni in alcuni punti significativi della rete.

In particolare:

- a Milano:
  - a) con la gestione di un progetto di comunicazione per il tessile abbigliamento e l'area pelle e con la costituzione del Centro Moda
  - b) con l'affidamento del coordinamento dell'Italy-Japan Business Group.
- nel nord-est a Trieste e Gorizia, mirando alla costituzione di un Centro Servizi per i paesi dell'Est-Europa
- a Verona con l'istituzione di un Centro di sviluppo per l'industria agro-alimentare
- nel sud con l'attivazione di Nuclei Speciali in Campania, Puglia e Sicilia per la gestione del Progetto Mezzogiorno con finanziamento F.E.R.S. della C.E.E..
  
- nell'informatica - nonostante la diminuzione di risorse assegnate - sono stati avviati nuovi progetti (Offerta italiana) e sistemi (contabilità generale, contabilità analitica, retribuzione del personale, area statistica, fatturazione clienti), anche collegati a commesse specifiche, ad iniziative di gruppo, a progetti settoriali e/o di cooperazione in ambito nazionale ed internazionale (Sprind, Ediforum, BC/Net). Particolare rilievo sotto il profilo dell'organizzazione del lavoro riveste il progetto di automazione della rete estera che è in fase di avanzata sperimentazione e quello realizzato su minicomputer per la cooperazione e lo sviluppo commerciale con i Paesi dell'Est (area "esagonale").
  
- nel marketing, con la definizione dei servizi dell'Istituto, la pubblicizzazione degli stessi, la proposta di "Progetti Speciali" per i Grandi Clienti, attraverso la firma di convenzioni e l'avvio di una indagine sui fabbisogni delle aziende esportatrici per la fissazione dei parametri di efficacia. Tale impianto dovrebbe assicurare la definizione del quadro di riferimento strategico dei prossimi anni.
  
- la formazione del personale si è attivata nei punti critici per l'attuazione della riforma e, come accennato più avanti, ha rivestito il carattere di investimento necessario: oltre 700 addetti sono stati coinvolti in corsi di formazione, prioritariamente nelle aree del marketing e della contabilità.

E' stata altresì avviata un'analisi dei comportamenti interni al fine di migliorare la comunicazione interna, come condizione del miglioramento della motivazione e dell'atteggiamento del personale.

Il parziale raggiungimento degli obiettivi non deve spingere per il futuro in direzione di uno schiacciamento degli stessi. Gli obiettivi individuati sono nelle attuali possibilità dell'organizzazione.

D'altro canto è necessario sottolineare che il 1991 è stato in buona parte ancora dedicato agli strumenti attuativi della riforma.

In particolare le norme applicative dei servizi a pagamento sono state operative in tempi diversi e successivi in relazione alla differente tipologia dei servizi. Subito, dopo l'approvazione dei criteri da parte degli Organi, quelle relative ai servizi personalizzati e ai servizi rilasciati dai Centri Affari.

La richiesta di pagamento per i servizi standard è iniziata dopo la metà di aprile in connessione con l'azione di pubblicizzazione del catalogo.

Ma il sistema è stato reso compiutamente operativo soltanto dopo il 30 giugno u.s.

Inoltre il quadro di riferimento organizzativo è stato messo a punto e completato soltanto alla fine di maggio con la nomina di responsabili delle unità organiche e l'assegnazione degli addetti.

Tale processo è stato laborioso in considerazione dell'aumento delle unità organiche della Sede da 47 ad 88 e dei riflessi sulla dotazione di personale.

Le nuove funzioni sono state impiantate non a parità di risorse di personale - situazione che comunque avrebbe creato delle tensioni organizzative - ma in presenza di una diminuzione consistente.

Da maggio, dopo l'approvazione dei criteri di inquadramento, hanno iniziato a decorrere i tempi di cui all'art. 5 comma quinto della legge 106. Si sono avvalsi di questa facoltà 175 addetti rappresentativi di tutti i livelli.

Il recupero di risorse è stato avviato attraverso assunzioni per concorsi pubblici: pur celermente realizzati rispetto allo standard della pubblica amministrazione, questi ultimi non costituiscono tuttavia il sistema più rapido di acquisizione di personale. Nell'anno sono stati banditi ed espletati 5 concorsi per complessivi 104 posti di lavoro: per personale di segreteria (40), addetti al marketing (20), addetti di contabilità (15), procuratori legali (4) e funzionari (25).

E' stato inoltre necessario istruire il personale alle funzioni nuove e ai nuovi impianti di funzioni già svolte. Nel primo semestre dell'anno oltre 700 addetti della Sede di Roma, delle reti italiana ed estera sono stati coinvolti in corsi di formazione ed addestramento prevalentemente nell'area del marketing e della contabilità.

Molta parte dell'anno trascorso è stata quindi impiegata nella messa a punto degli strumenti di lavoro e di recupero delle risorse umane.

Pertanto il livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi non può che considerarsi soddisfacente<sup>1</sup>.

o o o o o o

---

<sup>1</sup> Notevole il numero di istituti contrattuali varati come completamento della trattativa principale dello scorso anno o come contrattazione integrativa ex novo. Altrettanto significativa è stata l'attività di gestione del primo contratto assicurativo.

Le tavole seguenti illustrano sinteticamente i risultati di bilancio per le principali voci e per gli ultimi tre esercizi.

## ANDAMENTO DEI PRINCIPALI FLUSSI DI ENTRATA DELL'ICE (in milioni di lire)

TAV. 2

	1989	1990	VAR. % '90/'89	1991	VAR. % '91/'90
<b>A) FUNZIONAMENTO SERVIZI</b>					
1) CONTRIBUTO STATALE	190.000	195.000	2,6	200.000,0	2,6
2) LEGGE 9.1.1991 N. 19				3.000,0	
3) PROVENTI DI GESTIONE	7.378	9.094	23,3	19.479,2	114,2
di cui:					
- ATTIVITA' EDITORIALI	63	134	112,7	176,7	31,9
- SICE	53	55	3,8	121,0	120,0
- SERVIZI DI ASSISTENZA	895	862	-3,7	2.913,3	238,0
- CONTROLLI TECNICO-AGRICOLI	865	1.031	19,2	1.949,8	89,1
- CORRISPETTIVI PROMOZIONALI	0	595		5.770,7	869,9
- ENTRATE FINANZIARIE E DIVERSE	5.502	6.417	16,6	8.547,7 *	33,2
<b>TOTALE FUNZIONAMENTO E SERVIZI</b>	<b>197.378</b>	<b>204.094</b>	<b>3,4</b>	<b>222.479,2</b>	<b>9,0</b>
<b>B) COMESSE</b>					
1) PROGRAMMA MINCOMES	97.393	145.623	49,5	110.373,9	-24,2
di cui:					
- STANZIAMENTO PUBBLICO (ASSEGNATO)	81.300	121.675	49,7	89.650,0	-28,3
** - CONTRIBUTI REGIONI	1.212	1.213	,1	1.253,0	3,3
** - CONTRIBUTI CCIAA ED ALTRI ENTI PUBBL.	2.125	1.767	-16,8	1.855,5	5,0
** - CONTRIBUTI DITTE	12.756	20.968	64,4	17.615,4	-16,0
*** 2) ALTRE COMESSE PROMOZIONALI	0	18.447		17.915,0	-2,9
<b>TOTALE COMESSE</b>	<b>97.393</b>	<b>164.070</b>	<b>68,5</b>	<b>128.289</b>	<b>-21,8</b>
<b>TOTALE ENTRATE</b>	<b>294.771</b>	<b>368.164</b>	<b>24,9</b>	<b>350.768</b>	<b>-4,7</b>

NOTA: Le tavole ricostruiscono i principali flussi di entrata e di uscita in modo diverso dalla contabilità formale di bilancio.

Ciò per consentire un raffronto con gli anni precedenti poichè le modifiche introdotte nel 1991 cambiano l'impostazione formale e sostanziale della contabilità.

In particolare si segnala la differenza relativa alla voce del personale calcolato senza la quota di TFR.

\* comprende i proventi patrimoniali e di gestione (3.466 milioni) e le sopravvenienze attive (5.081,7 milioni).

\*\* comprensivi dei contributi a fronte di commesse diverse dal Mincomes

\*\*\* comprensive di assegnazioni MAF, Minindustria, F.E.S.R. e F.S.E. nell'ambito del Progetto Mezzogiorno

Relativamente alle entrate il contributo statale è stato di lit 203 miliardi. La voce comprende 3 miliardi relativi alla prima tranche di finanziamento della legge 9.1.1991 n. 19 riguardante le norme per lo sviluppo delle attività economiche e della cooperazione internazionale della Regione Friuli-Venezia Giulia, della provincia di Belluno ed aree limitrofe.

Il contributo di funzionamento è quindi pari all'ammontare previsto dalla legge 106 art. 3 comma 2.

Com'è noto all'aumento nominale del 2,6% nel 1991 ha corrisposto un'inflazione dei prezzi al consumo del 6,4%.

Pertanto il tasso di decremento reale è stato pari al 3,6%. In realtà l'Istituto è prevalentemente acquirente di servizi (121,8 miliardi contro 26,4 di acquisti di merci) i cui prezzi sono cresciuti del 7,5% ca.

La diminuzione netta del contributo in termini reali è quindi più vicina ai 10 miliardi che ai 7 calcolabili in base al tasso di inflazione generale.

I proventi di gestione crescono del 114,5% per l'effetto prevalente dell'attivazione del sistema dei corrispettivi.

Le entrate finanziarie diverse aumentano del 33,2% per prevalente effetto di sopravvenienze attive derivate da cancellazioni di debiti per 4,5 miliardi ca.

Relativamente alle commesse si registra una diminuzione del 21,8% dovuta all'incidenza della riduzione (pari al 24,2%) del contributo del Ministero Commercio Estero.

In realtà tale diminuzione è il rimbalzo contabile di un rigonfiamento dello stanziamento pubblico registrato nel 1990.

In quell'anno infatti le assegnazioni promozionali (pari a 92,5 miliardi) sono state aumentate dei fondi di competenza dell'anno precedente.

Tale imputazione ha avuto effetti di trascinamento sulla quota parte dei contributi delle ditte relativa al 1990.

Il risultato dei contributi delle aziende al programma promozionale registra infatti per quell'anno un incremento anomalo; nel confronto con il 1991 si registra pertanto una diminuzione contabile del 16%.

In realtà il dato del 1991 pari a 17,9 miliardi - a fronte del quale sono state emesse fatture per l'intero ammontare - rappresenta una crescita (stimata) del 27% ca. sulle entrate relative del precedente anno.

Il contributo regionale al programma promozionale pubblico registra un incremento del 3,3% mentre quello camerale, pur aumentando, non recupera i livelli del 1989.



ANDAMENTO DEI PRINCIPALI FLUSSI DI USCITA DELL'ICE (in milioni di lire)

TAV. 3

	1989	1990	VAR. * '90/'89	1991	VAR. * '91/'90
A) SPESE DI FUNZIONAMENTO					
A <sup>1</sup> ) SPESE CORRENTI					
1 ) SPESE PER IL PERSONALE *	73.406	81.251	10,7	91.177,8	12,2
2 ) RETE ESTERA	97.350	82.470	-15,3	79.730,9	-3,3
di cui :					
- PERSONALE	70.810	57.070	-19,4	54.903,3	-3,8
- ALTRI FATTORI DI GESTIONE	26.540	25.400	-4,3	24.827,6	-2,3
3) SEDE/RETE ITALIA	16.735	16.084	-3,9	18.938,0	17,7
4) - SPESE ATTIVITA' INFORMATIVA	13.536	14.339	5,9	10.453,0	-27,1
TOTALE SPESE CORRENTI	201.027	194.144	-3,4	200.299,7	3,2
A <sup>2</sup> ) SPESE IN CONTO CAPITALE					
- PERSONALE **	2.330	5.843	150,8	6.212,0	6,3
- ACQUISTI IN C/CAPITALE	3.099	9.088	193,3	6.169,0	-32,1
TOTALE SPESE IN C/CAPITALE	5.429	14.931	175,0	12.381,0	-17,1
- TOTALE SPESE DI FUNZIONAMENTO	206.456	209.075	1,3	212.680,7	1,7
B) SPESE PROGRAMMA PROMOZIONALE	97.393	164.070	68,5	128.289,0	-21,8
 TOTALE USCITE	 303.849	 373.145	 22,8	 340.969,7	 -8,6

(\*) senza la quota di accantonamento al T.F.R. più spese per concorsi, benefici assistenziali, contributo mensa ed equi indennizzi

(\*\*) pagamenti effettuati al personale dimesso

Il totale delle spese di funzionamento è stato pari a 212,7 miliardi. Ed è composto per 12,4 miliardi relativamente alle spese in conto capitale e 200,3 miliardi di spesa corrente.

Le spese in conto capitale per il personale registrano un incremento del 6,3%.

Tuttavia tale aumento sottende un incremento del 104% di indennità pagate al personale per cessazione del rapporto di lavoro. Infatti su questa voce nel 1990 erano stati spesi 2,8 miliardi per concessione di mutui, che nel 1991 non sono stati erogati.

Gli acquisti in conto capitale sono rappresentati prevalentemente da lavori di sistemazione della Sede Centrale e degli uffici di Firenze e Venezia, dalla produzione di software e dall'acquisto di mobili e macchine d'ufficio.

Le spese promozionali pareggiano per definizione le entrate relative.

La differenza tra entrate ed uscite è pari a 9,8 miliardi e rappresenta il risultato lordo di funzionamento prima degli ammortamenti ed accantonamenti.

## 2. LE AREE DI ATTIVITA'

### 2.1 MARKETING

La politica di marketing dell'Istituto ha posposto la definizione delle linee strategiche ad una fase imprescindibile di tipo strettamente operativo, volta a colmare carenze informative sia all'interno che nell'ambiente clienti (attuali e potenziali).

Tale fase di marketing operativo ha rappresentato un prerequisito essenziale senza il quale non poteva essere realizzata la parte relativa all'analisi sui fabbisogni delle aziende e la determinazione di parametri di qualità cui è stato possibile porre mano solo nell'ultima parte dell'anno.

Lo sforzo di preparazione di una vera e propria strategia dell'offerta, concetto completamente nuovo in un ente che ha da sempre agito per realizzare compiti istituzionali, è stato amplificato dall'impossibilità di fare leva su alcune variabili classiche del marketing "mix", essendo stati già prefissati i corrispettivi e, in gran misura, i canali e le modalità di erogazione e distribuzione dei servizi.

Si è proceduto pertanto in primo luogo alla definizione dei servizi, anche determinando le possibilità di utilizzo degli spazi attrezzati e dei Centri Espositivi di cui sono dotati alcuni uffici della rete estera.

La pubblicizzazione dei servizi stessi è avvenuta tramite l'approntamento ed il lancio di un catalogo contenente un tariffario dettagliato diffuso in 27.000 copie anche attraverso una capillare azione di direct mailing condotta dagli uffici della Rete Italia e dagli uffici merceologici della Sede.

A questa azione ha fatto seguito l'ulteriore diffusione del tariffario in 16.000 copie di cui 8.000 distribuite tramite la Federexport e i bollettini delle Camere di Commercio e Associazioni di categoria.

Contestualmente è stata lanciata una campagna stampa di promozione dei servizi tramite le pubblicazioni dell'ICE e i bollettini regionali delle Camere di Commercio, Consorzi, Associazioni di Categoria, ecc.

Una campagna analoga è stata progettata su testate nazionali quali Mondo Economico, Ulisse 2000 ecc.

Sono stati realizzati inoltre tre seminari di presentazione sul territorio italiano per informare le aziende e gli utenti collettivi sulla nuova realtà dell'ICE e sui contenuti e possibilità di utilizzo dei servizi offerti.

Infine si è provveduto ad effettuare una serie di azioni per promuovere presso le aziende la formula dell'abbonamento annuale ai servizi dell'ICE che prevede la possibilità di ottenere i servizi stessi con agevolazioni tariffarie o, in alcuni casi, a titolo gratuito.

La Campagna abbonamenti ha avuto inizio dal 1° settembre 1991 e si è sviluppata con azioni di Marketing diretto, quali la diffusione del modulo di adesione inserito all'interno del catalogo dei servizi, la distribuzione a cura degli uffici in Sede, all'estero e in Italia (6.000 copie), e con azioni pubblicitarie sul "magazine" dell'ICE (3.000 copie). Gli utenti raggiunti dalla campagna di comunicazione, compresi gli abbonati, ammontano a circa 40.000; gli abbonamenti ai servizi ICE acquisiti dal 1° settembre sono risultati circa 1.100 e crescono al ritmo di circa 400 al mese.

L'attenzione si è quindi rivolta al raggiungimento di standard qualitativi minimi, uniformi per l'intera rete degli uffici ICE, nell'erogazione dei servizi.

In sintesi le linee d'azione hanno privilegiato:

- la standardizzazione ed il raggiungimento di una soglia omogenea, nella qualità e nel contenuto dei servizi erogati.

Il periodo, relativamente breve, di applicazione della tariffazione consente solo ora i primi riscontri relativi alla qualità dei servizi ed alle problematiche legate alle modalità di erogazione dei servizi e, in genere, alle esigenze delle aziende.

L'indagine in questo senso appena attivata presso un campione di aziende lascia presupporre una crescente richiesta non soltanto per un riaggiustamento nel contenuto dei servizi, ma anche per un diverso tipo di rapporto con l'Istituto che può esprimersi in due termini: accessibilità e personalizzazione.

- Orientare le aziende nell'utilizzo di servizi personalizzati.

Il fatto nuovo è stato rappresentato dalla possibilità per l'Istituto di erogare servizi il cui contenuto può essere concordato con l'azienda cliente.

Nel corso delle varie azioni relative al "lancio" del catalogo notevole enfasi è stata posta nel far recepire alle aziende la possibilità di usufruire di servizi "su misura", personalizzati.

Tale tipologia di richiesta va incentivata così come va riproposta l'offerta dei servizi standardizzati attraverso la formulazione di pacchetti integrati.

Un buon "mix" nell'erogazione dei servizi è infatti presupposto essenziale per l'incremento dei ricavi.

Proprio quando all'erogazione del prodotto "tipo" (liste di nominativi) è stata affiancata l'intera gamma dell'offerta, si sono infatti registrati i migliori risultati.

- Isolare e proporre azioni di marketing e "progetti speciali" a sostegno degli utenti collettivi e dei cosiddetti Grandi Clienti (raggruppamenti tra imprese, enti fieristici, associazioni di categoria, banche etc..).

Relativamente ai progetti speciali che hanno avuto inizio nel 1991, questi hanno riguardato in particolare alcuni enti fieristici italiani (Parma, Rimini, Bari, Pesaro, Milano) per i quali sono stati predisposti articolati piani relativi alla sensibilizzazione ed acquisizione di visitatori nei principali mercati mondiali e nei rispettivi settori di interesse.

Accordi sono stati sottoscritti, e altri sono in corso di definizione, con enti fieristici stranieri per la rappresentanza in Italia delle mostre organizzate dagli stessi (Ente di stato della Repubblica popolare cinese, Ente Fiera polacco, mostra Kobe di Osaka etc..).

Notevoli sforzi sono stati indirizzati alla messa a punto del progetto "Landed duty paid" che consentirà alle ditte italiane di vendere i propri prodotti, a prezzo prefissato comprensivo di tutti gli oneri, compresi quelli assicurativi, a controparti estere. Alcuni test sono stati, con successo, effettuati da alcuni uffici della rete estera in particolare in Estremo Oriente e Nord America.

Il progetto che dovrebbe realizzarsi attraverso la costituzione di una società consortile è subordinato alla approvazione del Ministero Commercio Estero.

Si sono altresì formulate alcune Convenzioni quadro con le Regioni (in particolare Umbria e Toscana) nonché con Confindustria, Confartigianato, Assopiastrelle, che sono all'approvazione degli organi deliberanti.

## I COSTI SOSTENUTI

Per la fase di marketing operativo

-Stampa catalogo (bilancio '90)	Lit.	150.000.000.
-Diffusione catalogo (spese di spedizione)		46.000.000
-Organizzazione 3 seminari (Perugia, Ancona, Cagliari)		23.000.000
-Missioni all'estero per promozione vendite		12.000.000
-Stampa Brochure 100.000 copie (impegno)		115.000.000
-Stampa e veicolazione pieghevole su stampa nazionale (impegno)		85.000.000

Per la fase di marketing strategico

Indagine sui fabbisogni delle aziende esportatrici per la fissazione di parametri di efficacia	Lit.	45.000.000
--	------	------------

Per i progetti speciali

Missioni in Italia e all'estero per attività connesse all'impostazione di convenzioni e progetti speciali	Lit	12.000.000.
---	-----	-------------

## 2.2 GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

La politica del personale ha mirato a garantire l'apporto di risorse umane per consentire il processo di cambiamento in atto.

Lo svolgimento di queste linee di azione è stato particolarmente oneroso poichè il nuovo disegno organizzativo dell'Istituto ha comportato una crescita delle unità organiche della Sede che sono passate da 47 ad 88.

Inoltre il processo di dotazione delle nuove articolazioni organizzative è stato reso più difficile dall'esodo del personale la cui ampiezza è stata maggiore del previsto (sono stati registrati 177 optanti di cui 2 dimissionari nel corso del 1991).

Nell'ambito di questa linea di azione si è provveduto al trasferimento del personale agli uffici della sede di nuova costituzione ed all'affidamento di incarichi di responsabilità.

In base all'analisi delle esigenze sono state evidenziate carenze quantitative cui si è fatto fronte attraverso concorsi per un totale di 104 posizioni. Allo stesso tempo è emersa la necessità di acquisire profili professionali da utilizzare per esigenze specifiche; in conseguenza sono state effettuate le assunzioni corrispondenti per 27 unità.

All'interno del processo di pianificazione del personale è tenuto conto di una specifica previsione contrattuale (art.41), è stato effettuato un certo numero di promozioni al livello superiore (31), riguardante il personale meritevole di 3° livello, in servizio dall'1.12.1983.

Per il restante personale, valutate le esigenze derivanti dalla nuova organizzazione del lavoro e gli organici previsti, in applicazione degli artt.56 del contratto e 21 del ROP, è stato avviato un sistema di valutazione attraverso lo studio e la predisposizione di un modello di scheda di rilevazione dell'attività di servizio per i vari livelli del personale.

La distribuzione del personale tra le reti è stata variata a favore dell'Italia anche se per piccoli numeri. La rete estera è stata notevolmente ridotta di personale di ruolo, parzialmente integrato da personale locale. Infatti, effettuati i rientri nei termini di scadenza previsti, le nuove assegnazioni sono state determinate in base a criteri di assoluta necessità e comunque nel rispetto del vincolo finanziario complessivo.

Alla fine del 1991 la situazione del personale in servizio era la seguente:

---

 XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI
 

---

LIVELLO	DOTAZIONE ORGANICA R O D / R O P	PERSONALE IN SERVIZIO	DI CUI OPTANTE
-----			
DIRIGENTI		51 sede 13 periferia 23 estero	5
TOTALE	111	87	5
<hr/>			
PERSONALE			
7 I°		100 sede 125 periferia 42 estero	27 9
	592	267	36
7		156 sede 35 periferia 55 estero	6 3
TOTALE 7		246	9
<hr/>			
6	265	167 sede 124 periferia 18 estero	24 7
TOTALE 6		309	31
<hr/>			
5	193	115 sede 58 periferia 7 estero	14 6
TOTALE 5		180	20
<hr/>			
4	248	104 sede 27 periferia 5 estero	12 2
TOTALE 4		136	14
<hr/>			
3	223	109 sede 42 periferia - estero	46 5
TOTALE 3		151	51
<hr/>			
2	60	33 sede 13 periferia - estero	8 1
TOTALE 2		46	9
<hr/>			
TOTALE GEN.	1692	1422	175



I costi sostenuti per il personale nel 1991, comprensivo della quota '91 degli oneri derivanti dal rinnovo contrattuale, ammontano in totale a Lit. 87.877.241.028=, così suddivise per voci di spesa:

Costo totale stipendio -

Impiegati	52.464.387.541
dirigenti	7.420.672.987
GESCAL	491.419.184
ass.sanit.	6.030.585.599
CPDEL	11.082.536.756
INPS	1.768.705.220
impiegati a tempo determ.	691.846.302
straordinario	3.512.636.307
incentivaz.	4.414.451.132

Per quanto riguarda lo sviluppo del personale sul piano della formazione professionale, gli obiettivi che l'Istituto si è proposto per il 1991 sono tutti collegati all'applicazione della Riforma. Si è infatti ritenuto di convergere verso un unico scopo: produrre un cambio di mentalità per promuovere l'evoluzione complessiva del sistema ICE.

Il programma di formazione ha effettuato delle scelte prioritarie su aree di intervento che, più delle altre, costituivano i punti critici della riforma. Esse sono:

- Contabilità;
- Comunicazione Interna (attraverso un'operazione di Internal Marketing);
- Area Marketing;
- Area Manageriale;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Area Multipla (iniziative di tipo diverso, i cui contenuti sono collegati alle aree prioritarie).

Da un punto di vista quantitativo è stato realizzato un elevato numero di corsi (51) che hanno coinvolto 525 persone (oltre alle 188 che hanno preso parte a corsi organizzati da strutture esterne).

### Area Contabilità

Poichè dal 1 gennaio 1991 doveva entrare a regime il nuovo sistema di contabilità ordinaria secondo le norme del Codice Civile, è stato necessario approntare un adeguato programma di formazione.

Sono stati complessivamente organizzati 35 corsi cui hanno partecipato 288 addetti alle mansioni contabili degli Uffici ICE in Sede, in Italia e all'estero e 87 funzionari delegati all'esecuzione di attività promozionali. Successivamente sono stati svolti degli interventi per l'avviamento delle nuove procedure informatizzate.

La realizzazione di questi corsi ha consentito anche di accrescere il numero dei formatori interni, le cui prime unità sono state già sperimentate con successo nei corsi di sostegno svolti per la Rete Italia.

E' previsto che tali corsi proseguiranno anche nel 1992.

### Comunicazione interna

Si è rilevato che spesso nelle organizzazioni complesse i sistemi di comunicazione non prevedono meccanismi di adattamento evolutivo orientati alla crescita e alla diversificazione dell'ambiente interno. Diviene quindi indispensabile fare ricorso a sistemi informativi o formativi ad alto contenuto tecnologico e/o culturale.

Nonostante ciò, nella gran parte dei casi, non si riesce a giungere alla costruzione di reti e canali comunicativi efficaci ed efficienti.

L'ostacolo nasce soprattutto dalla resistenza al cambiamento opposta dalla componente umana e dai processi cui essa sovrintende.

Per tali considerazioni è stata avviata un'analisi funzionale dei comportamenti all'interno dell'Istituto al fine di individuare le disuguaglianze tra la situazione reale, il modello genericamente valido e quello specifico di cui l'Istituto avrebbe bisogno sul piano dei flussi di comunicazione necessari al miglioramento della motivazione e collaborazione del personale.

### Area Marketing

L'avvio di una politica di marketing ha suggerito l'opportunità di interventi formativi in questa area.

Per rispondere a questa esigenza, si è svolto nel '91 un primo corso di formazione articolato in un workshop a 10 moduli, della durata complessiva di 20 giornate, nell'ambito delle quali sono state affrontate tematiche quali: strategia, marketing, mercato, concorrenza, prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione, organizzazione e Sistema Informativo di Marketing (SIM). I temi trattati hanno consentito l'individuazione di ulteriori esigenze formative. In particolare è emersa la necessità di sviluppare professionalità interne per la determinazione di parametri motivazionali di qualità ed efficacia dei servizi Ice e per la progettazione di un sistema informativo di marketing.

### Area Manageriale

L'evoluzione del sistema richiede il cambiamento dei comportamenti e della cultura complessiva.

E' stato, quindi, predisposto un "Corso per lo sviluppo delle capacità manageriali" della durata di cinque giorni che ha coinvolto 80 dirigenti e responsabili degli Uffici in Sede ed in Italia.

Il programma ha previsto riflessioni sull'assunzione di responsabilità, sulla partecipazione e delega, sui metodi di conduzione delle riunioni, sulle sinergie all'interno di un ufficio e tra uffici.

### Area Gestione Risorse Umane

In vista dell'individuazione dei più idonei strumenti di gestione del sistema premiante e dei percorsi di carriera del personale, è stata avviata una ricerca atta ad individuare l'eventuale scostamento tra posizioni di lavoro e back-ground formativo.

### Area Multipla

Sono state inserite in quest'area le iniziative che, pur non avendo un carattere prioritario, concorrono al miglioramento del contesto produttivo dell'Istituto.

In quest'ambito sono stati realizzati i seguenti moduli formativi:

- Modulo informatica ( per poter diffondere l'uso di pacchetti informatici necessari all'Istituto, anche in riferimento all'Office Automation);
- Modulo lingue;
- Modulo di aggiornamento professionale per il personale addetto al controllo ortofrutticolo in vista delle eventuali innovazioni tecniche e merceologiche del settore;
- Modulo, a contenuto variabile, che comprende tutte quelle iniziative realizzate con docenze interne per garantire la diffusione capillare nella struttura di procedure e/o modalità operative dell'Istituto (es. corsi per nuovi assunti, per dipendenti assegnati all'estero, etc.);
- Modulo di formazione del personale su tematiche di specifico interesse, realizzato attraverso la partecipazione a corsi organizzati da altri Istituti.

A fronte di uno stanziamento iniziale di Lit. 500.000.000 assegnato all'attività di formazione del personale per il 1991 e di un'integrazione di Lit. 150.000.000 (concessa soltanto a fine anno), sono state impegnate somme per Lit. 513.418.550). La ripartizione di questo importo per aree formative è la seguente:

- Area Contabilita'	Lit. 113.225.550
- Area Comunicazione Interna	" 117.810.000
- Area Marketing	" 66.500.000
- Area Manageriale	" 97.465.000
- Area Gestione Delle Risorse Umane	" 1.428.000
- Area Multipla	" 116.990.000

## 2.3 L' INFORMAZIONE

### 2.3.1 SISTEMA INFORMATIVO COMMERCIO ESTERO - S.I.C.E.

Ad iniziare dalla seconda metà del 1991, a seguito dell'attivazione dei servizi a pagamento, si è proceduto ad una attiva opera di ricognizione dei collegamenti, dei contratti, delle convenzioni e di quant'altro esistente a titolo oneroso o meno, allo scopo di realizzarne la relativa normalizzazione, revisione o rinnovo sulla base delle direttive deliberate dal Comitato Esecutivo.

Si è provveduto, pertanto, a completare il programma per la trasformazione della Scheda-Paese in Guida-Paese, basata sulla unificazione delle precedenti "Scheda" e "Guida", al fine di introdurre, per ciò che concerne l'indagine generale sui mercati esteri, un prodotto unico a veicolazione sia telematica, sia editoriale, sia sotto forma di dischetto.

E' stato avviato il completamento della nuova banca dati "offerta italiana" che contiene i dati tecnici della produzione e le coordinate delle aziende interessate a promuovere i loro prodotti sui mercati esteri. Nel soddisfacimento di richieste di nominativi da parte degli operatori esteri, gli uffici ICE daranno precedenza e rilievo alle aziende italiane che hanno sottoscritto l'abbonamento a tale rubrica.

Il lancio del progetto "offerta italiana" è previsto nel secondo semestre del 1992. Contenuti, modalità, bacini di utenza, ecc., del nuovo servizio sono oggetto di approfondimento.

Il piano di divulgazione dei prodotti del SICE, in linea con l'implementazione delle procedure di vendita, che dovranno ulteriormente svilupparsi, è stato avviato solo recentemente a seguito della definizione dei servizi erogabili a corrispettivo.

In tale ambito è stata rivista ed aggiornata, per una prossima pubblicazione, la brochure illustrativa dei servizi contenuti nel SICE ed è proseguita, inoltre, la pubblicizzazione dei servizi SICE attraverso AGI, Videotel ed Il Giornale dell'ICE.

E' stata firmata una convenzione con la Regione Lazio per l'acquisizione e redistribuzione agli operatori della banca dati Notifrut che contiene le quotazioni giornaliere sulle principali piazze europee dei prodotti agro-alimentari e floro-vivaistici.

Le informazioni prodotte e rese disponibili in banca dati, raggruppate per tipologie significative, sono le seguenti:

Flash - richieste di merci italiane, offerte di merci estere, countertrade

A fronte di circa 34.000 notizie acquisite nel 1990, i flash pervenuti nell'anno in esame sono stati 24.635, di cui l'87% è costituito da richieste di merci e servizi italiani, il 12,6% da offerte di merci estere e lo 0,4% da proposte di countertrade.

Finanziamenti, gare ed aggiudicazioni

Nel 1991 sono state acquisite dal sistema 11.492 notizie, di cui 8.291 trasmesse dalla rete estera ICE, le rimanenti dalla Sede centrale nell'ambito delle convenzioni con il MAE, nonché dagli uffici commerciali delle Ambasciate italiane all'estero, dall'European Trade Promotion Organization (ETPO) e dalla banca dati CEE "Tender Electronic Daily" (TED), contro le 14.000 acquisite nel 1990. Tale diminuzione è imputabile in larga parte agli eventi internazionali che hanno sconvolto i paesi del Medio Oriente e del Bacino Mediterraneo, nonché alla maggiore attenzione posta dagli uffici ICE all'estero nell'eliminazione di quelle gare aventi importi non rilevanti e tempi di presentazione delle offerte troppo ristretti.

Scheda paese

Nel 1991 erano presenti in Banca Dati, sia pure con differenti livelli di completezza, 191 schede-paese riguardanti altrettanti paesi e territori.

Nel corso dell'anno è stata realizzata una scheda paese Italia disponibile anche in lingua inglese per l'utilizzo da parte degli uffici all'estero.

Notifrut

Gli uffici ICE all'estero hanno inviato nel 1991 44.234 quotazioni giornaliere registrate sui maggiori mercati di sbocco delle esportazioni italiane di prodotti ortofrutticoli.

Complessivamente nel 1991 le informazioni distribuite agli utenti sono state:

Gare ed aggiudicazioni	22.390
Flash richieste, offerte, countertrade	75.126
Notifrut	1.470
Repertorio	2.500
Scheda paese	550
Dati ISTAT	93

Le spese relative all'attività informatica riferita al SICE sono ammontate nel 1991 a Lit. 2,6 miliardi di cui il 51% circa riguardanti l'offerta italiana e l'utenza italiana. Il restante 49% riguarda, nel complesso, l'attività delle varie banche dati come riportato in dettaglio nella tavola seguente.

## RIPARTIZIONE COSTI INFORMATICI NELL'AREA SICE (in milioni)

	manuten.	gest.	assist. special.	canoni CED	TOTALI
Oper.it.	389	558	90	300	1.337
Op.loc.	134	192	70	80	476
Flash/gare	190	27	370	80	613
Sch. paese	51	7	320	30	174
	-----	-----	-----	-----	-----
	764	1.096	250	490	2.600

Le spese relative allo sviluppo delle nuove procedure sono ammontate a Lit. 627 milioni.

Per quanto riguarda i ricavi dell'area informazione via SICE, si forniscono di seguito gli importi relativi prevalentemente a "consumi" accertati e non ad entrate effettive già avvenute

## R I C A V I

- Finanziamenti, gare ed aggiudicazioni (rimbalzo telex)	LIT.	10.933.500
- Flash (rimbalzo telex)	"	22.500.000
- Notifrut (colleg. Regione Lazio)	"	3.779.500
- Collegamento SICE	"	32.944.000
- Scheda Paese (solo via cartacea)	"	11.780.000
- Dati Istat (solo via cartacea)	"	11.462.000

Gli utenti che nel 1991 hanno usufruito, a titolo gratuito od oneroso, dei servizi telematici ICE sono quantificabili come segue:

- SICE (collegamenti)	n.	297
- Gare ed Aggiudicazioni con rimbalzo telex	n.	37
- Flash con rimbalzo telex	n.	27
- Scheda Paese (solo utenze a pagamento)	n.	283
- Statistiche ( " " " " )	n.	153
- Notifrut con rimbalzo telex	n.	1

### 2.3.2 I PROGETTI SPECIALI

Si tratta di filoni di attività particolari come tematica, per la maggior parte basati sull'utilizzo della metodologia informatica.

Tali progetti possono essere aggregati in tre tipologie fondamentali:

- Progetti su commissione (es. SPRIND);
- Progetti di aggregazione tra soggetti pubblici e privati su tematiche specifiche (es. EDIFORUM);
- Progetti settoriali e/o di cooperazione in ambito nazionale ed internazionale (es. BC/NET; EDITEX).

#### - Sprind

Si è concluso a novembre del '91 il progetto di marketing internazionale SPRIND, commissionato all'ICE dal Centro Europeo di Impresa e Innovazione (BIC) della Puglia. Tale progetto consiste nella messa a punto di un piano di marketing e di esportazione in Belgio, Lussemburgo, Francia e Germania riguardante i settori alimentare e abbigliamento, nonché meccanica ed elettronica con particolare riferimento alla sub-fornitura.

Le fatture emesse dall'Istituto a fronte della collaborazione prestata al Progetto raggiungono un valore complessivo di Lit. 9.871.633 + IVA.

#### - Ediforum

L'ICE è socio fondatore, nell'ambito del FORUM PER LA TECNOLOGIA, di questa sezione speciale che si occupa dello sviluppo di sistemi di trasferimento da computer a computer di messaggi standardizzati strutturati (ordini, conferme d'ordine, fatture, ecc.) e della corrispondente sensibilizzazione di imprese e pubbliche amministrazioni (relativamente a problematiche amministrative, normative e tecniche).

La quota d'iscrizione complessiva annuale corrisposta dall'Istituto ammonta a Lit. 6.500.000 + IVA (Quota FTI = Lit.1.500.000; Quota EDIFORUM = Lit.5.000.000).



- Business Cooperation Network (Bc/Net)

Servizio computerizzato predisposto dalla CEE, a disposizione degli operatori economici nel campo dell'assistenza commerciale, finanziaria e tecnica al fine di agevolare il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Attualmente è in fase di sviluppo sia dal punto di vista del coinvolgimento di aziende appartenenti all'area non comunitaria, sia sul piano delle tipologie di servizi offerti, così come per quanto attiene alle possibilità d'interconnessione con altri programmi e progetti comunitari.

Il servizio è offerto dall'ICE contro corrispettivo. In termini di risultati operativi, nel periodo gennaio-marzo 1991 nel BC/NET erano presenti 106 ditte (considerato che i nominativi vengono tenuti nel sistema 6 mesi), di cui 24 inserite nell'arco del periodo; il numero di profili aziendali inviati alla CEE era pari a 53 e si contavano 96 contatti potenziali inviati per verifica agli uffici ICE all'estero.

Con l'avvio del sistema di erogazione dei servizi dietro corrispettivo (periodo aprile-dicembre '91) le ditte presenti nel network scendono a 97, di cui 34 inserite nel periodo indicato, mentre il numero di profili inviati alla Comunità è pari a 85 unità, di cui 36 dietro corrispettivo, per un ricavo di Lit. 1.800.000.

Complessivamente per il 1991 si ha:

- Ditte presenti nel BC/NET	203
- Cooperation Profiles inviati alla CEE	138
- Matchings	135

Attualmente è in corso una verifica della possibilità di creare una Associazione fra i vari consulenti italiani sotto il patrocinio e con il coordinamento del Dipartimento per le politiche comunitarie.

- Editex

E' un progetto del settore tessile, coordinato dall'ENEA ed al quale l'ICE aderisce come promotore, unitamente ad altri enti.

Tale progetto prevede un collegamento EDI via computer secondo lo Standard EDIFACT tra i produttori italiani e i distributori europei; all'attualità sono stati realizzati un EDITEX Italia e un EDITEX Europa, cui partecipano quasi tutti i paesi CEE.

Si fornisce di seguito un prospetto sintetico dei costi sostenuti e dei ricavi generati per il 1991 nell'area Progetti speciali:

Costi : Associazione EDIFORUM	Lit. 6.500.000 + IVA
Ricavi : Progetto SPRIND + BC/NET	Lit. 11.671.633 + IVA

### 2.3.3 IL PROGRAMMA EDITORIALE

Premesso che l'informazione distribuita per via editoriale costituisce un fondamentale strumento di lavoro per le imprese che operano con l'estero, l'ICE risponde a questa esigenza attraverso due tipologie di servizio: le "Pubblicazioni periodiche" e le "Pubblicazioni in collane".

Il 1991 è stato dedicato al miglioramento del livello qualitativo dei prodotti, tenendo presente, peraltro, la necessità di ridurre l'incidenza dei costi editoriali sul bilancio dell'Istituto.

Per il comparto "Periodici", lo scorso anno è stato realizzato un progetto di radicale ristrutturazione che ha comportato la realizzazione del settimanale "Il Giornale dell'ICE" a costo zero. Si sono registrati esclusivamente costi marginali per l'avvio del processo.

Il contratto stipulato con l'editore ha previsto, inoltre, la possibilità per l'Istituto di acquisire abbonamenti e pubblicità a fronte della corresponsione all'editore stesso di una percentuale sui relativi proventi (rispettivamente 60% e 70%).

Circa l'utenza raggiunta da "Il Giornale dell'ICE" (gestita, peraltro, direttamente ed in via autonoma dall'editore), il numero degli abbonati si è aggirato intorno alle 3.000 unità.

Per quanto riguarda il comparto "Pubblicazioni in Collane", il programma editoriale prevedeva la realizzazione, da parte della rete estera, di 376 elaborati tra cui 45 titoli da destinare alla società esterna Databank per l'elaborazione dei "Rapporti".

In considerazione dell'incidenza dei costi previsti dal contratto con la suddetta società esterna ed in relazione ai risultati di scarso rilievo rispetto alle previsioni di vendita, si è ritenuto opportuno rivedere per l'ultimo esercizio (luglio '91-giugno '92) il contratto medesimo, con l'intento di ridurre l'onere finanziario a carico dell'Istituto.

Pertanto, a decorrere dal 1° luglio 1991, l'azione di vendita è stata interamente gestita dall'ICE come parte della sua complessiva offerta di servizi, mentre il contratto riguardante la revisione dei titoli è stato ridimensionato con una riduzione nel numero degli elaborati (da 45 a 23) e conseguentemente nella spesa prevista (-50%).

Il totale dei titoli prodotti complessivamente dal comparto nel corso del 1991, è evidenziato nella tabella che segue:

- Titoli prodotti dalla rete estera e pubblicati	191
di cui titoli prodotti nell'ambito del contratto ICE-Databank	(23)
- Titoli prodotti da altri uffici della Sede	11
- Titoli prodotti nell'ambito del programma European Trade Promotion Organization (ETPO)	12
	-----
Totale	214

L'impegno finanziario relativo al comparto "Pubblicazioni in Collane" è ammontato a Lit. 761 milioni.

Il numero degli elaborati venduti nello scorso anno dalla sede centrale è pari a 2.062, con un incremento del 27,5% rispetto all'anno precedente; la ripartizione delle vendite per tipologie di prodotto è la seguente: 1.646 indagini di mercato, 185 guide paese, 174 "Guide per l'Esportatore con l'estero", 57 "Guide agli investimenti".

In particolare, per quanto riguarda la distribuzione a cura della Sede, l'aumento delle vendite tra il '90 e il '91 è stato pari al 27%.

Il comparto Pubblicazioni in collane conta 1.356 utenti. In relazione alla composizione del bacino di utenza, è possibile precisare che 989 sono state le richieste pervenute da ditte private, 114 le richieste pervenute dalle Associazioni di categoria e 253 da Banche, Camere di Commercio e altri.

Le entrate complessive relative al Programma Editoriale sono pari a Lit. 177 milioni circa.

## 2.4 L'ASSISTENZA

L'attività di assistenza alle aziende svolta dall'Istituto si concentra nelle unità operative della rete estera.

Infatti sia sul piano dei volumi dei servizi, sia in termini di ricavi, la Sede Centrale e la rete degli uffici in Italia sono marginali.

### 2.4.1 ASSISTENZA EROGATA DALLA SEDE

Al di là dell'attività di assistenza agli operatori italiani, svolta nell'ambito di progetti specifici, quali il Progetto Mezzogiorno, il Progetto Artigianato, il Progetto Countertrade, etc., si può individuare una sorta di specializzazione funzionale della Sede verso:

- l'assistenza generale di primo orientamento, che consente agli utenti di conoscere preliminarmente le problematiche tecniche degli scambi, favorendone le scelte;
- la diffusione delle informazioni di tipo tecnico e commerciale in materia doganale e valutaria, sugli accordi commerciali, sulle iniziative di sostegno, sulle incentivazioni e sui finanziamenti all'esportazione, nell'ambito della normativa italiana ed estera;
- l'assistenza agli utenti della Biblioteca dell'Istituto;
- marginalmente l'assistenza generica ad operatori esteri (complessivamente 200 servizi circa nel corso del 1991).

I servizi erogati all'utenza, aggregati per tipologie significative, sono:

- 100 informazioni tecniche e commerciali;
- 1.550 informazioni doganali e fiscali;
- 160 informazioni su regimi contrattuali;
- 390 informazioni su normativa standardizzata;
- 530 ricerche e consulenze di mercato;
- 1.340 informazioni di primo orientamento;
- 1.400 servizi di assistenza di base;
- 1.450 servizi di distribuzione della documentazione.

Si rileva che i servizi erogati a pagamento costituiscono il 20-25% dell'assistenza complessivamente fornita ed hanno generato ricavi per circa Lit. 40 milioni.

L'utenza della Sede Centrale è rappresentata indistintamente da piccole, medie e grandi aziende, da Associazioni di categoria, Camere di Commercio, intermediari (banche, spedizionieri, ecc) nonchè da Dicasteri ed Enti Pubblici.

Si evidenzia di seguito la distribuzione dell'utenza secondo:

- Provenienza geografica	
Nord	50%
Centro	30%
Sud	20%
- Categorie produttive	
Produttori di beni	65%
Soc. di servizi e consulenza	25%
Consorzi e cooperative	10%
- Settori merceologici	
agroindustria, alimentare, zootecnia	30%
tessile abbigliamento, pelletteria	25%
metalmecanica, trasporti	20%
artigianato	10%
altri	15%

Per quanto riguarda l'assistenza svolta dagli uffici ICE in Italia, si rimanda al capitolo dedicato specificamente alla rete. Si segnala preliminarmente tuttavia un orientamento verso l'erogazione di servizi di base, unitamente ad un'attività di marketing diretto; ciò al fine di consolidare il ruolo dell'Istituto quale interlocutore privilegiato delle aziende che considerano l'internazionalizzazione una strategia da perseguire.

#### 2.4.2 ASSISTENZA EROGATA DALLA RETE ESTERA

Il sistema di rilevazione delle utenze italiane dell'Istituto permette di evidenziare:

- le quantità dei servizi di assistenza erogati dalla rete estera alle aziende italiane nel corso del 1991;
- la distribuzione dei servizi erogati per tipologia e aree geo-economiche di produzione;
- la ripartizione degli utenti per provenienza geografica, settore merceologico e categoria produttiva di appartenenza.

L'analisi è stata condotta attraverso l'utilizzo di elementi provenienti da fonti differenziate:

- i dati di contabilità analitica;
- la procedura SICE Utenti Italiani;
- le dichiarazioni mensili delle unità ICE all'estero, avviate a partire dal maggio 1991, contestualmente alla fatturazione dei servizi.

La maggior parte dei servizi erogati, a partire dall'avvio del sistema di fatturazione, è rappresentata da servizi semplici, standardizzati (vedi tav. 4); tra questi di gran lunga predominanti sono le richieste di nominativi (cod. 2.04 operatori economici esteri: 55,3%), le informazioni generali (cod. 2.12: 10,5%) e le informazioni riservate (cod. 2.07: 9,9%).

Su livelli notevolmente inferiori restano la distribuzione di prodotti informativi (cod. 2.14: 5%) e le richieste di assistenza tecnica (cod. 2.02: 4,2%); tutti gli altri servizi si aggirano fra lo 0,4% ed il 3%.

Sempre sul piano quantitativo i servizi di assistenza personalizzata (cod. 2.12) costituiscono il 2,2% del totale.

Complessivamente i servizi erogati nel periodo maggio-dicembre 1991 sono pari a 44.956.

Le aree che hanno maggiormente contribuito alla produzione di servizi sono quella della CEE, con oltre un terzo dei servizi complessivamente forniti (tav. 5), seguita da quella del Pacifico (14,3%) e da quella dei Paesi EFTA (inclusa la Turchia) con il 13,5%.

Dai dati disponibili emerge la concentrazione della produzione di determinati servizi in specifiche aree geo-economiche, che può evidenziare un avvio di specializzazione funzionale della rete.

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

TAV. 4

RILEVAZIONE NUMERICA PER AREE GEO-ECONOMICHE DEI SERVIZI A PAGAMENTO DELL'AREA ASSISTENZA EROGATI DALLA RETE ESTERA NEL MAG.-DIC. 1991

	CEE	EFTA + TURCHIA	NORD AMERICA	AFRICA + M. ORIENTE	PACIFICO	ASEAN + INDIA	PECO + JUGOSLAVIA	AMERICA LATINA	MONDO	*
2.01 Schede fiere internazionali	92	43	50	20	67	39	20	19	350	,8
2.02 Assistenza tecnica	599	154	121	252	200	136	256	149	1.867	4,2
2.03 Ricerca affid. incarichi prof. locali	296	76	119	49	212	55	71	4	882	2,0
2.04 Operatori economici esteri	8.000	3.419	2.269	2.704	3.419	1.911	1.762	1.385	24.869	55,3
2.05 Ricerca controparti	299	49	65	16	150	84	68	25	756	1,7
2.06 Assistenza gare internazionali	28	7	3	102	1	19	4	5	169	,4
2.07 Informazioni riservate	2.585	627	412	244	277	148	46	126	4.465	9,9
2.08 Sondaggi prodotti	32	16	15	16	86	23	4	9	201	,4
2.09 Organizzazione incontri	189	33	58	62	568	219	138	77	1.344	3,0
2.10 Vertenze commerciali	644	258	109	64	56	24	49	5	1.209	2,7
2.11 Assistenza personalizzata	209	36	177	68	272	110	86	19	977	2,2
2.12 Informaz. gen.li e primo orientamento	934	1.092	55	220	810	1.417	152	50	4.730	10,5
2.13 Assistenza di base	258	109	134	39	125	162	72	9	908	2,0
2.14 Distribuzione prodotti informativi	1.130	146	160	84	183	193	304	29	2.229	5,0
<b>TOTALE SERVIZI</b>	<b>15.295</b>	<b>6.065</b>	<b>3.747</b>	<b>3.940</b>	<b>6.426</b>	<b>4.540</b>	<b>3.032</b>	<b>1.911</b>	<b>44.956</b>	<b>100,0</b>



## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

RIPARTIZIONE PERCENTUALE DEL VOLUME DI SERVIZI DI ASSISTENZA EROGATI DALLA RETE ESTERA AGLI OPERATORI ITALIANI NEL MAG.-DIC. 1975

NUMERO SERVIZI	CEE		EFTA + TURCHIA		MOND AMERICA		AFRICA + M. ORIENTE		PACIFICO		ASEAN + INDIA		PECO + JUGOSLAVIA		AMERICA LATINA		MONDO		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
2.01 Schede fiere internazionali	350	26,3	12,3	14,3	5,7	19,1	11,1	5,7	19,1	11,1	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	100
2.02 Assistenza tecnica	1.867	32,1	8,2	6,5	13,5	10,7	7,3	13,5	10,7	7,3	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	100
2.03 Ricerca affid. incarichi prof. locali	882	33,6	8,6	13,5	5,6	24,0	6,2	5,6	24,0	6,2	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	100
2.04 Operatori economici esteri	24.869	32,2	13,7	9,1	10,9	13,7	7,7	10,9	13,7	7,7	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	100
2.05 Ricerca controparti	756	39,6	6,5	8,6	2,1	19,8	11,1	2,1	19,8	11,1	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	100
2.06 Assistenza gare internazionali	169	16,6	4,1	1,8	60,4	,6	11,2	60,4	,6	11,2	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	100
2.07 Informazioni riservate	4.465	57,9	14,0	9,2	5,5	6,2	3,3	5,5	6,2	3,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	100
2.08 Sondaggi prodotti	201	15,9	8,0	7,5	8,0	42,8	11,4	8,0	42,8	11,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	100
2.09 Organizzazione incontri	1.344	14,1	2,5	4,3	4,6	42,3	16,3	4,6	42,3	16,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	100
2.10 Vertenze commerciali	1.209	53,3	21,3	9,0	5,3	4,6	2,0	5,3	4,6	2,0	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	100
2.11 Assistenza personalizzata	977	21,4	3,7	18,1	7,0	27,8	11,3	7,0	27,8	11,3	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	100
2.12 Informaz. gen. II e primo orientamento	4.730	19,7	23,1	1,2	4,7	17,1	30,0	4,7	17,1	30,0	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	100
2.13 Assistenza di base	908	28,4	12,0	14,8	4,3	13,8	17,8	4,3	13,8	17,8	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	100
2.14 Distribuzione prodotti informativi	2.229	50,7	6,6	7,2	3,8	8,2	8,7	3,8	8,2	8,7	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	100
TOTALE SERVIZI	44.956	34,0	13,5	8,3	8,8	14,3	10,1	8,8	14,3	10,1	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	100

Ne costituiscono esempio:

- le informazioni riservate (cod. 2.07) e le vertenze commerciali (cod. 2.10), concentrate rispettivamente per il 72% e il 74% circa del totale nell'area dell'Europa Occidentale;
- l'assistenza gare internazionali (cod. 2.06), erogata per il 60% circa nell'area Africa e Medio Oriente;
- l'organizzazione di incontri (cod. 2.09), per il 59% circa nell'Estremo Oriente (Paesi delle Aree Pacifico, ASEAN e India);
- la distribuzione di prodotti informativi (cod. 2.14), per il 64% circa nei Paesi europei CEE e PECO.

In termini di ricavi derivanti dall'erogazione dei servizi (vedi tav 6), su un ammontare globale di Lit 3,2 miliardi circa, prodotto dalla rete estera (2.873 milioni incassati o fatturati e circa 300 milioni di fatture da accertare), l'incidenza delle aree America latina, PECO+Jugoslavia e CEE rispecchia orientativamente le proporzioni già riscontrate per le quantità di servizi erogati.

Variazioni significative si evidenziano invece per le aree:

- Pacifico, i cui ricavi raggiungono il 18% circa del totale contro il 14% detenuto in quantità;
- Nord America e Africa+Medio Oriente (ciascuna con l'11% circa), che incrementano il peso percentuale in valore rispetto a quello detenuto in quantità rispettivamente pari a circa l'8% ed il 9%;
- l'area EFTA+Turchia, viceversa, subisce una flessione del peso attestandosi sul 10,2% contro il 13,5% in quantità parallelamente all'Area ASEAN+India che scende dal 10,1% in quantità al 6,7% in valore.

Questo tipo di andamento è attribuibile alla suddetta specializzazione funzionale delle aree che si connotano per l'erogazione di servizi a valore aggiunto più o meno elevato.

Di particolare rilievo risulta l'ammontare dei ricavi derivanti da servizi di assistenza personalizzata, globalmente pari a Lit. 430 milioni circa, che rappresenta il 13,5% di quelli prodotti dalla rete nel suo complesso.

L'incidenza dei ricavi da servizi personalizzati raggiunge in alcune aree percentuali particolarmente significative: per l'Area Pacifico si attesta sul 21% circa, per l'ASEAN+India e per il Nord America sul 19%.

## RICAVI DERIVANTI DAI SERVIZI DELL' ASSISTENZA EROGATI DAGLI UFFICI ICE ALL'ESTERO

TAV 6

(VALORI IN LIRE)

A R E E	SERVIZI PERSONALIZZATI		SERVIZI STANDARDIZZATI		TOTALE SERVIZI ASSISTENZA		PESO % SERV. PERSON. SUL TOTALE
	TOTALE	PESO%	TOTALE	PESO%	TOTALE	PESO%	
CEE	120.964.000	28,2	913.672.560	33,1	1.034.636.560	32,4	11,7
EFTA + TURCHIA	19.501.000	4,5	307.154.350	11,1	326.655.350	10,2	6,0
NORD AMERICA	65.959.700	15,3	283.686.300	10,3	349.646.000	10,9	18,9
AFRICA + MEDIO ORIENTE	18.091.000	4,2	330.415.000	12,0	348.506.000	10,9	5,2
PACIFICO	116.694.000	27,2	448.532.050	16,2	565.226.050	17,7	20,6
ASEAN + INDIA	40.954.500	9,5	173.943.500	6,3	214.898.000	6,7	19,1
PECO + JUGOSLAVIA	28.943.000	6,7	189.568.000	6,9	218.511.000	6,8	13,2
AMERICA LATINA	18.599.000	4,3	117.029.692	4,2	135.628.692	4,2	13,7
TOTALE	429.706.200	100,0	2.764.001.452	100,0	3.193.707.652	100,0	13,5

Per quanto riguarda l'analisi degli utenti italiani dell'Istituto (vedi tav. 7) si è lavorato su un campione di 13.608 aziende, rappresentativo dell'universo; quest'ultimo si può prudenzialmente stimare in circa 20.000 unità, tenuto conto dei ritardi e delle incompletezze ancora esistenti riguardo al caricamento dei dati. Ad essi andrebbero aggiunti gli utenti che hanno partecipato ad iniziative promozionali e che ammontano a 13.775 unità.

La distribuzione geografica di queste aziende utenti, conferma una notevole prevalenza di quelle provenienti dal Nord Italia (68,2%), come riscontrato anche negli anni passati; le aziende del Centro Italia rappresentano il 23,6% del totale, mentre le imprese meridionali costituiscono appena l'8,2%, in leggera crescita rispetto al 7,6% del 1990.

Passando a considerare la distribuzione per categorie di appartenenza (vedi tav. 8), le aziende campione sono classificate per l'82,8% come produttori; seguono a notevole distanza le società di import-export (16,9%) e le imprese di servizi (12,7%).

Le restanti categorie, che comprendono Consorzi, società di engineering, trading companies e società a capitale estero, complessivamente costituiscono l'11%.

Il totale delle percentuali su riportate, pari al 123,3%, è conseguenza dell'appartenenza, allo stesso tempo, di alcune aziende a più categorie.

Per quanto attiene alla ripartizione delle aziende per settori merceologici di appartenenza (vedi tav. 9), si rileva come il settore della meccanica strumentale raccolga il maggior numero di presenze (23,8%), immediatamente seguito dagli operatori del settore tessile e abbigliamento (22,5%); la presenza nel settore della meccanica di consumo e di precisione raggiunge il 14,8% seguita da quella nel settore dell'agricoltura, zootecnia ed agro-industria con il 13,2%.

Tutti gli altri settori pesano da un minimo dello 0,7% (minerali e combustibili) ad un massimo del 7,8% della chimica primaria e secondaria. Numerosa è anche la presenza di operatori appartenenti a settori che non hanno specializzazione merceologica quali banche, spedizionieri, Camere di Commercio, consorzi plurisetoriali, ecc., (pari al 16,2% del totale).

Passando ad esaminare l'utenza estera dell'Istituto (tav. 10) va precisato che a seguito dell'oscuramento in Sede della banca dati operatori locali, gli uffici ICE all'estero non hanno provveduto a trasmettere, in maniera continuativa, gli inserimenti effettuati.

Le utenze registrate nel corso del 1991 ammontano a 27.883 unità, pari approssimativamente al 50% delle utenze effettive con una notevole concentrazione (59,4%) nell'area dei paesi industrializzati.

## RIPARTIZIONE GEOGRAFICA DELL'UTENZA ITALIANA

TAV. 7

	N. AZIENDE	%
NORD	9.280	68,2
CENTRO	3.209	23,6
SUD	1.119	8,2
TOTALE	13.608	100,0

## DISTRIBUZIONE DELL'UTENZA ITALIANA PER CATEGORIA DI APPARTENENZA

TAV. 8

	N. AZIENDE	%
PRODUTTORE	11.272	82,8
IMPRESE DI SERVIZI	1.724	12,7
IMPORT - EXPORT	2.302	16,9
CONSORZI	446	3,3
SOCIETA' A CAPITALE ESTERO	37	,3
SOCIETA' DI ENGINEERING E LAVORI	186	1,4
TRADING COMPANIES	731	5,4
DITTE CONSORZIATE	80	,6
TOTALE AZIENDE	13.608	123,3

N.B. Il totale aziende non corrisponde alla somma delle utenze per categoria in quanto alcuni operatori sono presenti in più categorie

## DISTRIBUZIONE UTENZA PER SETTORI MERCEOLOGICI

TAV. 9

C A T E G O R I E	N. AZIENDE	%
AGRICOLTURA ZOOTECNICA ED AGRO-INDUSTRIA	1.795	13,2
CHIMICA PRIMARIA E SECONDARIA	1.067	7,8
MINERALI E COMBUSTIBILI	90	,7
EDILIZIA	941	6,9
METALLURGIA	609	4,5
MECCANICA DI CONSUMO E DI PRECISIONE	2.019	14,8
MECCANICA STRUMENTALE	3.244	23,8
LAVORI E COSTRUZIONI	240	1,8
MEZZI DI TRASPORTO	763	5,6
TESSILE ED ABBIGLIAMENTO	3.058	22,5
ARREDAMENTO E LEGNO	1.053	7,7
CARTA CARTOTECNICA EDITORIA GRAFICA E DIDATTICA	356	2,6
CASALINGHI - ARTIGIANATO	703	5,2
DIVERSI	972	7,1
OPERATORI PRIVI DI SETTORI MERCEOLOGICI	2.200	16,2
TOTALE AZIENDE	13.608	140,4

N.B. Il totale aziende non corrisponde alla somma delle utenze per settore merceologico in quanto alcuni operatori sono presenti in più settori

## DISTRIBUZIONE DEGLI OPERATORI ESTERI PER AREE GEO-ECONOMICHE

TAV.10

	N. OPERATORI	%
PAESI INDUSTRIALIZZATI	16.563	59,4
PECO	613	2,2
PROD. PETROL. E MEDIO ORIENTE	1.924	6,9
AFRICA	1.673	6,0
ASIA	4.712	16,9
AMERICA LATINA	2.398	8,6
TOTALE	27.883	100,0

N.B. Gli operatori esteri rilevati costituiscono circa il 50% delle utenze effettive

## 2.5 LA PROMOZIONE

In sintonia con l'obiettivo più generale dell'Istituto di favorire il processo di internazionalizzazione dell'economia nazionale, l'attività promozionale dell'ICE nel 1991 è stata diretta, nel suo complesso a:

- rafforzare la presenza all'estero nei settori di tradizionale specializzazione del nostro export, attraverso la valorizzazione degli elementi di competitività diversi dal prezzo ed una più incisiva politica di marketing;
- incrementare di conseguenza le vendite sui mercati prescelti ed ampliare le quote italiane sull'import settoriale globale;
- selezionare i mercati tra quelli che costituiscono i poli di crescita più dinamici, in riferimento alla dimensione della domanda ed alla sua potenzialità di sviluppo;
- armonizzare e coordinare i programmi territoriali con quello nazionale.

La spesa promozionale è stata pari a Lit. 86.916 milioni, di cui il 94,9% destinato a iniziative del programma Mincomes legge 71/76, il 3,4% ad iniziative del programma Made in Italy legge 41/86 ed il residuo 1,7% ad azioni realizzate in collaborazione con Regioni, Ministero dell'Industria ed altri Enti (vedi tav. 11).

### 2.5.1 IL PROGRAMMA PROMOZIONALE MINCOMES

Si procede ad una breve analisi dei soli costi sostenuti per la realizzazione di quanto previsto nel Programma Promozionale Mincomes, escludendo dalla trattazione quelle iniziative che, pur finanziate con fondi Mincomes, rientrano, sul piano degli obiettivi e dei contenuti, in aree di attività diverse da quella promozionale; ne costituiscono esempio i COR.C.E. ed i Seminari aziendali che rientrano nella Formazione ICE.

Si rinvia inoltre alle altre sezioni della presente relazione per quanto attiene alle iniziative promozionali finanziate con fondi di provenienza Minindustria, del Programma Made in Italy, etc.



La contribuzione privata al programma Mincomes, pari a Lit. 19.134 milioni circa, ha coperto il 22% dell'intera spesa, mentre i ricavi da corrispettivi sono stati pari a circa Lit. 4.995 milioni (vedi tav. 12).

Passando a quantificare le iniziative realizzate per tipologie, aree geo-economiche e sistemi merceologici, si rileva che nel 1991:

- Le partecipazioni a fiere collettive ed a manifestazioni con ufficio informazioni hanno inciso per il 29% sul totale; missioni e nuclei operativi hanno costituito, rispettivamente, il 14,7% ed il 14,%; seguono, distaccati, i convegni e seminari con il 10,3% e le news letters con il 6,3% (vedi tav. 12).
- Per quanto concerne i sistemi merceologici, si precisa che il 42,5% delle iniziative ha riguardato il settore della meccanica ed il 18,1% quello della Moda/Persona/Tempo libero (vedi tav. 13).
- Sul piano della ripartizione per destinazione geografica, le aree principalmente interessate sono state: la CEE con il 31,3%, il Nord America con il 18,3% e l'area del Pacifico con il 12,3% (vedi tav. 14).

In termini di ripartizione della spesa promozionale:

- Il Sistema Moda/Persona/Tempo libero ne ha assorbito la maggior parte (31,7%); seguono il sistema della meccanica, elettronica, chimica e ambiente, con il 28,4%, ed il sistema agroalimentare, con il 14,7% (vedi tav. 15).
- In merito alle aree geoeconomiche l'area CEE con il 32% è stata quella che ha comportato la maggiore spesa, seguita dall'area Pacifico (21,8%) e Nord America (21,4%) (vedi tav. 16).

Prendendo in esame i fondi derivanti dalla contribuzione privata si evidenzia che:

- In termini di sistemi il maggior apporto ai costi sostenuti è stato fornito dai sistemi agroalimentare (45,1%) e da quello della meccanica in senso lato (30,3%), mentre il sistema moda/persona/tempo libero ha contribuito con il 14,2% (vedi tav. 17).

- Circa le destinazioni geografiche delle iniziative promozionali si riscontra che la contribuzione prevista nelle tre aree principali (CEE, Nord America, Pacifico) ha rappresentato circa il 69% dell'intera contribuzione privata. Esaminando in dettaglio queste tre aree si nota che mentre nella CEE la contribuzione sulla spesa è stata del 24,6%, nell'area nord americana essa è stata di appena il 13,7% (vedi tav. 18).

In termini di risultati operativi l'attività promozionale si è principalmente concentrata nel coinvolgimento delle Associazioni di Categoria e delle aziende nella realizzazione di partecipazioni collettive a fiere e mostre all'estero.

L'interesse delle aziende per queste tipologie d'interventi, per la cui attuazione l'Istituto ha sostenuto costi pari al 53% della spesa promozionale complessiva, è confermato dall'ammontare della contribuzione privata che raggiunge il 78,8% dell'intero contributo terzi (vedi tav. 12).

L'utenza italiana dell'attività promozionale è pari a 13.775 aziende (vedi tav. 19) contro circa 9.800 dell'anno precedente; i Nuclei Operativi settoriali operanti all'estero hanno inoltre assistito nel corso del 1991 circa 26.000 utenti.

#### ATTIVITA' PROMOZIONALE 1991

TAV. 11

Ripartizione per fonte di finanziamento

	IMPORTO SPESO	% SU TOTALE
FONTE DI FINANZIAMENTO COMPLESSIVO di cui:	86.916.363.180	100
MINCOMES (A)	82.517.050.289	94,9
MINCOMES (B) MADE IN ITALY (Legge 41/86)	2.993.363.588	3,4
MININDUSTRIA (D)	104.012.641	,1
REGIONI (R)	773.707.312	,9
ALTRI ENTI PUBBLICI (Q)	307.866.290	,4
PRIVATI (P)	220.363.060	,3

## ATTIVITA' PROMOZIONALE 1991

## Ripartizione per tipologie

INIZIATIVE	COSTO		CONTRIBUTO		CORRISPETTIVO		
	% su tot. costo	% su tot. contr.	% su tot. iniziat.	% su tot. corrisp.	% su tot. iniziat.	% su numero iniziat.	
Note e indagini di mercato	,5	,3	19,4	,1	2,5	1,6	
Campagne pubbl.	2,7	,4	5,5	2,2	8,7	5,9	
Mostre autonome	8,8	12,2	52,8	12,5	15,0	3,0	
Iniz. d'immagine	7,4	5,6	28,8	8,5	15,1	4,5	
Azioni presso la distribuzione	6,4	,7	4,3	1,7	2,9	4,5	
Newsletters	,9	,5	20,2	1,9	22,0	6,3	
Nuclei operativi	11,8	,1	,3	,0	,0	14,1	
Fiere collett. e uffici inf.ni	53,0	78,8	56,7	69,0	13,8	29,0	
Missioni	3,6	,2	20,7	2,0	57,9	14,8	
Convegni, seminari e simposi	3,2	1,2	14,6	1,8	6,0	10,3	
Cooperazione	1	0	0	,2	1,6	3,3	
Formazione	,6	0	0	0	0	2,8	
TOTALE	100	100		100		100	
IMPORTE	82.517	19.134		4.995			

## TAV. 13

## NUMERO INIZIATIVE PER SISTEMI

	% su TOT.
Agro-alimentare	7,5
Casa/Ufficio	12,7
Moda/Persona/Tempo libero	18,1
Mecc., Elettr., Chim. e Ambiente	42,5
Plurisetoriale	19,2
<hr/>	
TOTALE	100,0
NUMERO	576

-----

## TAV. 14

## NUMERO INIZIATIVE PER AREA GEOGRAFICA

	% su TOT.
CEE	31,3
EFTA + Turchia	4,1
Nord America	18,3
Pacifico	12,3
PECO + Jugoslavia	11,8
Altri Europa	0,8
OPEC Asia	1,2
Asean	2,7
NIES	3,2
Estremo Oriente	6,0
America Latina	4,2
Africa Settentrionale	1,6
Africa Sud-orientale	0,8
Paesi vari Mondo	1,6
<hr/>	
TOTALE	100,0
NUMERO	576

## TAV. 15

## DATI GLOBALI DI SPESA PER SISTEMI

	% su TOT.
Agro-alimentare	14,7
Casa/Ufficio	14,1
Moda/Persona/Tempo libero	31,7
Mecc., Elettr., Chim. e Ambiente	28,4
Plurisettoriale e varie	11,1
	-----
TOTALE	100,0
IMPORTO (milioni di lire)	82.517

## TAV. 16

## DATI GLOBALI DI SPESA PER AREA GEOGRAFICA

	% spesa su TOT.
CEE	32,1
EFTA + Turchia	2,5
Nord America	21,4
Pacifico	21,8
PECO + Jugoslavia	5,0
Altri Europa	0,4
OPEC Asia	3,2
Asean	0,3
NIES	4,1
Estremo Oriente	2,8
America Latina	3,2
Africa Settentrionale	1,3
Africa Sud-orientale	0,6
Paesi vari Mondo	1,3
	-----
TOTALE	100,0
IMPORTO (milioni di lire)	82.517

## TAV. 17

## DATI GLOBALI DI CONTRIBUZIONE PRIVATA PER SISTEMA

	% su TOT.	% su spesa
Agro-alimentare	27,7	45,1
Casa/Ufficio	13,0	22,0
Moda/Persona/Tempo libero	18,8	14,2
Mecc., Elettr., Chim e Ambiente	36,1	30,3
Plurisettoriale	4,4	9,4
	<hr/>	
TOTALE	100,0	
IMPORTO (milioni di lire)	19.134	

## TAV. 18

## DATI GLOBALI DI CONTRIBUZIONE PRIVATA PER AREA GEOGRAFICA

	% su TOT.	% su spesa
CEE	36,0	24,6
EFTA + Turchia	3,4	32,9
Nord America	12,4	13,7
Pacifico	20,6	22,4
COMECON + Jugoslavia	6,0	28,3
Altri Europa	0,6	43,0
OPEC Asia	5,9	44,0
Asean	0,2	15,8
NIES	5,5	31,7
Estremo Oriente	2,8	23,8
America Latina	4,1	30,9
Africa Settentrionale	2,1	38,2
Africa Sud-orientale	0,1	1,4
Paesi vari Mondo	0,4	6,4
	<hr/>	
TOTALE	100,0	
IMPORTO (milioni di lire)	19.134	

## RIPARTIZIONE UTENZA PER SISTEMI MERCEOLOGICI

TAV. 19

SISTEMI	UTENTI PROMOZ.	UTENTI UN. OPERAT.	TOTALE
AGRO-ALIMENTARE	1.778	74	1.852
CASA/UFFICIO	1.616	5.225	6.841
MODA/PERSONA/TEMPO LIBERO	2.053	15.193	17.246
MECC. STRUMENTALE E METALLURGIA	2.302	3.509	5.811
MECC. DI CONSUMO, ELETTR., CHIM. E AMBIENTE	1.475	1.535	3.010
PLURISETTORIALE E VARIE	4.551	262	4.813
TOTALE	13.775	25.798	39.573

## 2.5.2 IL PROGRAMMA IMMAGINE

In tema di promozione dell'Immagine del Made in Italy l'Istituto ha sostanzialmente proseguito, nel corso del 1991, l'attività di sensibilizzazione presso il pubblico estero già avviata negli anni precedenti.

Agli interventi diretti verso i paesi industrializzati, in particolare CEE e Stati Uniti, si sono aggiunti quelli rivolti ai PECO ed ai Paesi del Sud Est Asiatico.

Per quanto riguarda la CEE, al fine di evidenziare l'importanza dei fattori tecnologici e valorizzare i prodotti finiti dell'arredamento e del design, è stata organizzata, per il mercato francese, la Mostra sull'arredo italiano, "Techniques Discrètes".

Sempre in ambito CEE, nella Repubblica Federale di Germania, sono state organizzate due manifestazioni collaterali alla BOOT '91, Salone Internazionale della Nautica di Dusseldorf, in occasione della designazione dell'Italia quale Nazione Partner.

Con la prima iniziativa, il "Compasso d'Oro", si è voluto ampliare la diffusione del design italiano; con la seconda, consistente nella realizzazione di un padiglione dedicato all'"Ars Vivendi" italiana, sono stati presentati alcuni fra i prodotti più emblematici del "Made in Italy".

L'attività di Immagine rivolta al mercato statunitense ha visto l'avvio dell'organizzazione delle iniziative programmate dall'Istituto in vista delle Celebrazioni Colombiane del 1992, Progetto: "1992: Discovery of Italy".

Per l'area dei PECO, si è tenuto a Budapest un Simposio Tecnologico/Economico per favorire e sviluppare la possibilità di collaborazione e di conclusione di accordi commerciali tra le aziende dei vari paesi. Al Simposio hanno partecipato, oltre all'Ungheria, anche la Cecoslovacchia, la Jugoslavia, la Polonia e l'Austria. La Romania è intervenuta in qualità di osservatore.

L'Istituto ha proseguito l'attività di Immagine anche attraverso le azioni di comunicazione, il cui obiettivo è indirizzare il messaggio del Made in Italy verso ambienti selezionati; tra gli strumenti utilizzati sono state privilegiate le missioni di giornalisti ed opinion leaders, la produzione e diffusione di filmati ed audiovisivi, l'inserzionistica ed i supplementi speciali sulla stampa estera.



Le iniziative realizzate nel corso del 1991 con i fondi residui dell'Immagine della Legge 41/86 iscritti nel bilancio 1990 sono ripartite nelle seguenti tipologie:

- Simposi n. 1;
- Mostre itineranti n. 3;
- Azioni di comunicazione n. 10:
  - Missioni Giornalisti ed opinion Leader paesi vari n.6
  - Produzione e diffusione filmati e audiovisivi n.4:
    - \* Lavori di Post Produzione
    - \* Compartecipazione all'Edizione del FILMSELEZIONE con la Confindustria
    - \* Inserzionistica e supplementi speciali su stampa estera;
    - \* Ultimazione filmati/documentari promozionali su quattro settori merceologici
- Grandi Eventi n. 1 - Avvio dell'organizzazione delle iniziative del progetto "1992: Discovery of Italy".

I settori merceologici interessati, in ambito CEE, sono in particolare quello dell'arredo e del design, settori che vengono riproposti anche per il mercato statunitense ed ai quali si aggiungono, sempre per gli USA, quelli dell'abbigliamento, della gioielleria, dell'agro-alimentare, dell'artigianato e della tecnologia. Nella realizzazione dei filmati/documentari sono stati privilegiati i settori marmo, orafa-argentiero, calzature e seta.

Il costo complessivo delle iniziative realizzate ammonta a Lit. 2.993 milioni; la ripartizione dei costi per settori merceologici rispecchia il seguente schema:

- |        |               |                                |
|--------|---------------|--------------------------------|
| - Lit. | 1.713 milioni | per il settore arredo e design |
| - Lit. | 235 "         | per azioni di comunicazione    |
| - Lit. | 672 "         | per Grandi eventi              |
| - Lit. | 373 "         | per Simposi                    |

### 2.5.3 IL PROGETTO ARTIGIANATO (Convenzione ICE-MININDUSTRIA)

Nel corso dell'anno si è dato avvio al Progetto Artigianato nell'ambito della Convenzione con il Ministero dell'Industria.

Il ritardo nella registrazione del relativo decreto di approvazione da parte della Corte dei Conti ha rallentato la realizzazione delle iniziative previste nella Convenzione facendole di fatto slittare al 1992.

Sono state in ogni caso impostate le fasi preliminari delle singole iniziative, definendone le modalità ed i tempi di realizzazione.

Si è reso infatti necessario attivare canali di "comunicazione" con le strutture rappresentative a livello istituzionale delle aziende artigiane: Confederazioni, strutture territoriali, Enti regionali. Come è stato peraltro necessario creare un rapporto più stabile e fiduciario con i potenziali utenti del progetto.

Ciò in considerazione della particolarità della realtà artigiana, caratterizzata da un'elevata frammentazione in termini di tipologie di imprese e di localizzazione territoriale.

Non esistono infatti nella fase attuale efficaci punti di riferimento a livello nazionale in grado di garantire il coordinamento delle numerose iniziative che si sviluppano a livello locale, nè di avere una conoscenza sufficientemente adeguata della produzione artigiana.

L'attuale progetto, gestito dall'ICE nell'ambito della Convenzione Minindustria, potrebbe quindi rappresentare anche un momento di riferimento e di coordinamento a livello nazionale, ove venisse snellita la procedura amministrativa di emanazione e perfezionamento della Convenzione e creata un'adeguata struttura di coordinamento.

Proprio nell'ottica di garantire il coordinamento e l'attivazione dei canali di comunicazione sopra indicati, è stato costituito un gruppo di lavoro, tra rappresentanti dell'ICE, del Ministero dell'Industria e delle Confederazioni Artigiane, che ha definito gli obiettivi e le modalità delle singole iniziative previste in Convenzione.

Entrando nello specifico delle iniziative promozionali, nel corso del 1991 sono state impostate le linee di azione per la partecipazione collettiva italiana al "Gift Show" di Atlanta, per la mostra d'immagine a Johannesburg, per la realizzazione della mostra dell'artigianato nell'ambito delle Celebrazioni Colombiane.

Per quanto riguarda la prima iniziativa si è provveduto ad individuare le aziende artigiane con maggiori potenzialità per il mercato americano, a dare orientamenti sui prodotti da presentare, a fornire assistenza sulle tematiche di vendita e di commercializzazione nel mercato americano.

Sono state coinvolte circa 60 aziende artigiane, tra cui ne sono state poi selezionate 40, per partecipare alla manifestazione, provenienti da varie regioni d'Italia (Veneto, Marche, Toscana, Sicilia, Sardegna, Lombardia, Puglia).

Per quanto riguarda la Mostra di Johannesburg, nel corso del 1991 è stato effettuato un sopralluogo tecnico con rappresentanti dell'ICE e del Ministero dell'Industria allo scopo di definire gli aspetti tecnico-organizzativi della manifestazione e valutare le tendenze del mercato e le possibilità di ritorni commerciali per le aziende.

Sono stati inoltre avviati i contatti per la selezione delle aziende espositrici: sono pervenute circa 150 richieste di adesione, mentre il numero di aziende effettivamente partecipanti si aggirerà sulle 120.

Per la programmazione e impostazione della mostra d'immagine sull'artigianato nell'ambito delle manifestazioni Colombiane, sono state esaminate le modalità di partecipazione e selezione delle ditte coordinando inoltre la rassegna dell'artigianato con gli altri eventi previsti.

Per quanto riguarda infine l'attività di assistenza e consulenza marketing prevista in Convenzione, il programma ipotizza la creazione entro il 1992 di un nucleo di assistenza marketing presso ciascuno dei paesi individuati (USA, Germania, Francia Giappone e Spagna).

Nel corso dell'anno si è avviata la definizione del programma di azione e dei servizi da erogare alle imprese artigiane in questo contesto.

#### 2.5.4 IL PROGETTO MEZZOGIORNO

A partire dal 1991 il Progetto Mezzogiorno ha avuto una nuova impostazione ed articolazione, sia sul piano strategico e programmatico, sia su quello finanziario.

Ciò per motivi di migliore chiarezza di indirizzo, di programmi e di risultati, nonché per il necessario allineamento alle esigenze, amministrative e di rendicontazione, derivate anche dall'intervento e cofinanziamento di due distinti Fondi Comunitari (FSE e Fondo Europeo Sviluppo Regionale solo per attività di assistenza-consulenza-promozione).

L'attività del '91, pertanto, si è sviluppata in due campi operativi:

- l'area di formazione e sensibilizzazione, attraverso la realizzazione di corsi in Commercio Estero, finanziati con fondi del F.S.E. e/o con stanziamenti Mincomes-ICE, e l'attuazione di iniziative di sensibilizzazione in Commercio Estero, previste nelle convenzioni Mincomes, Min. Pubblica Istruzione, ICE e Confcommercio.
- l'area di assistenza, consulenza, informazione e promozione, attraverso l'attuazione del programma ICE/FESR inserito nel Quadro Comunitario di sostegno.

Per quanto riguarda la prima area di intervento, sono state in linea di massima ricalcate le linee operative già collaudate nell'anno precedente.

In questa direzione sono stati realizzati due corsi di formazione in commercio estero rivolti a giovani diplomati della Puglia e della Campania, un corso destinato ai responsabili albanesi interessati al processo di riconversione all'economia di mercato, un ciclo di azioni di sensibilizzazione e orientamento in commercio estero destinato a diplomandi di Istituti tecnico/professionali delle regioni meridionali in collaborazione con i Ministeri Commercio Estero e Pubblica Istruzione, nonché con la Confcommercio.

In termini di costi sostenuti, le iniziative sopra citate hanno comportato un impegno pari a Lit. 1.650 milioni, di cui il 35,5% (pari a Lit. 585 milioni) a valere sui fondi F.S.E. ed il restante 64,5% di provenienza Mincomes.

Circa l'attività svolta nell'ambito della seconda area di intervento, si possono individuare due direttrici prioritarie:

- l'impianto organizzativo delle strutture di lavoro con la costituzione di un Nucleo di programmazione, coordinamento e controllo ed una Sezione Amministrativo-Contabile presso la Sede centrale di Roma e con l'istituzione di tre Centri Servizi (ubicati a Bari, Napoli e Palermo) e tre Nuclei operativi (a Pescara, Reggio Calabria e Cagliari) operanti in collegamento con i Centri stessi.
- l'avvio dell'attività di informazione, assistenza e consulenza dei "Centri" e l'organizzazione di alcune iniziative promozionali specifiche per le imprese del meridione.

Sul piano operativo, tali azioni si sono articolate in:

- un'analisi continuativa dell'utenza attraverso l'invio di questionari e visite aziendali che ha consentito la definizione di una prima mappa aggiornata costituita da oltre 500 aziende meridionali selezionate con relative caratteristiche dimensionali, produttive e potenzialità di interesse all'export.
- ricerche e sensibilizzazione per verificare le tipologie dell'offerta dei servizi integrati alle P.M.I. con l'individuazione di settori-comparti prioritari di assistenza-intervento nell'area meridionale quali: materiali lapidei e da costruzione, sughero, mobili, complementi di arredo, abbigliamento, calzature, accessori, agro-alimentare, meccanica e subforniture;
- sondaggio presso le aziende esportatrici per definire un calendario di iniziative di consulenza sulla contrattualistica internazionale e su altre tematiche di interesse specifico;
- avvio di un'azione di sensibilizzazione delle imprese verso la razionalizzazione della commercializzazione nei mercati ad alto potere di acquisto;
- prima apertura ai mercati internazionali (Giappone e Regno Unito) delle imprese meridionali, operanti nei settori materiali da costruzione e arredamento, in generale, e materiali lapidei in particolare. Quest'intervento è stato realizzato attraverso la partecipazione al Good Living Show di Tokyo e l'organizzazione di una missione di architetti britannici in Italia, con visite ed incontri nei principali centri di produzione lapidea in Sicilia, Sardegna e Puglia.

I costi sostenuti per la realizzazione delle attività di informazione, assistenza, consulenza e promozione ammontano a Lit. 840 milioni, di cui Lit. 340 milioni (pari al 40,5%) a valere su fondi Mincomes, Lit. 360 milioni (42,9%) su fondi F.E.S.R. ed i rimanenti 140 milioni come contributo di privati.

### 2.5.5 LA PROMOZIONE AGRO-ALIMENTARE

Nel 1991 l'attività dell'Istituto per la promozione del settore agro-alimentare ha visto la realizzazione di numerose iniziative inserite nel programma promozionale del Ministero del Commercio Estero e delle complesse campagne pubblicitarie relative alle tre convenzioni in atto con il Ministero Agricoltura e Foreste.

Sono stati perseguiti gli obiettivi strategici concordati con i Ministeri committenti in fase di preventivo e relativi ad interventi di sostegno della presenza italiana sui mercati esteri; più specificamente:

- Mantenimento delle quote, per i prodotti tradizionali;
- Sviluppo, per prodotti e mercati in cui la presenza italiana è inferiore alle potenzialità;
- Investimento nei mercati nuovi in cui la presenza italiana è trascurabile o nulla.

L'azione dell'Istituto si è innanzitutto concentrata nel coinvolgere finanziariamente le singole associazioni e/o consorzi di tutela nella realizzazione di campagne promozionali.

Le principali associazioni di categoria (AIDI e UNIPI e le 12 Associazioni del settore ortoflorofruitticolo) e i consorzi di tutela (Parmigiano Reggiano, Pecorino, Taleggio, Gorgonzola, Grana Padano, Prosciutto di Parma e S. Daniele) hanno risposto positivamente a questa sollecitazione.

Nel corso dell'anno sono state realizzate 49 iniziative promozionali, di cui:

- 28 campagne di propaganda e pubblicità (tra le quali 3 monosettoriali);
- 21 fiere, di cui 3 in Italia.

Le aree principalmente interessate sono state:

- Europa (Germania, Francia, Portogallo, Spagna, Olanda, Belgio, Danimarca, Regno Unito, Austria, Svizzera e Paesi Finno-scandinavi) con 31 iniziative;
- Nord America (Stati Uniti, Canada) con 10 iniziative;
- Asia (Giappone, Corea del Sud ed Hong Kong) con 5 iniziative;
- Italia, con 3 iniziative.

Per il settore agro-industriale le attività hanno privilegiato i prodotti trasformati, presentandoli come un "pacchetto di offerta alimentare MADE IN ITALY"; ciò al fine di sfruttare le sinergie di complementarietà che si possono riscontrare fra i singoli prodotti.

Sono state comunque realizzate anche iniziative specifiche per i settori dei prodotti dolciari, della zootecnia e del prosciutto DOT, nonché per i formaggi, le conserve vegetali, l'olio d'oliva, le carni preparate, le paste alimentari ed il riso.

Nel settore ortoflorofrutticolo sono state attuate iniziative volte al mantenimento in Europa delle quote esportative finora raggiunte.

Notevole è stato l'impegno promozionale anche per il settore vini e bevande: 11 campagne promozionali (di cui 5 finanziate dal MAF) e 4 manifestazioni fieristiche, di cui una in Italia.

Il costo complessivamente sostenuto per la realizzazione delle iniziative promozionali nel settore agro-alimentare è pari a Lit. 30.285 milioni, di cui lit. 5.896 milioni fondi privati (pari a circa il 19,5%).

I fondi pubblici gestiti sono pari a Lit. 24.389 milioni, di cui lit. 16.866 milioni nell'ambito delle convenzioni MAF e Lit. 7.523 milioni di provenienza MINCOMES (700 milioni sono peraltro imputabili al programma made in Italy, legge 41/86).

La ripartizione dei costi per tipologia di interventi è la seguente:

- per la realizzazione delle campagne di propaganda e pubblicità, lit. 20.228 milioni, di cui Lit. 441 milioni fondi privati.
- per la realizzazione delle iniziative fieristiche, lit. 10.057 milioni, di cui lit. 5.058 milioni fondi privati. Pertanto l'intervento privatistico per la realizzazione di iniziative fieristiche del settore agro-alimentare è stato pari al 50,3% del costo totale.

Si riporta di seguito la distribuzione dei fondi per aree geografiche:

- Europa, lit. 18.753 milioni (pari al 61,9% del costo complessivo), di cui lit. 3.704 milioni contributo privato;
- Nord America, lit. 8.686 milioni (pari al 28,6% del costo totale), di cui lit. 973 milioni contributo privato;



- Asia, lit. 2.694 milioni (pari all' 8,9% del costo complessivo), di cui lit. 822 milioni contributo privato;
- Italia, lit. 95 milioni pari al 0,3% del costo complessivo delle iniziative promozionali;
- altri paesi, Lit. 57 milioni.

E' utile infine evidenziare la ripartizione dei costi complessivi per linee di prodotto:

- lit. 10.752 milioni in favore del pacchetto "prodotti agro-alimentari";
- lit. 8.741 milioni per il vino;
- lit. 6.319 milioni per il settore ortoflorofrutticolo;
- lit. 1.145 milioni in favore del prosciutto DOT;
- lit. 976 milioni in favore dei prodotti dolciari;
- lit. 668 milioni in favore del formaggio;
- lit. 626 milioni per le paste alimentari;
- lit. 544 milioni per l'olio d'oliva;
- lit. 514 milioni in favore del settore della zootecnia.

A fronte di un costo totale di lit. 20.228 milioni per la realizzazione delle campagne promozionali si è prodotto un ricavo pari a lit. 1.694 milioni di cui 751 quale corrispettivo dei fondi MAF gestiti.

I ricavi per la realizzazione delle manifestazioni fieristiche ammontano a lit. 943 milioni.

La ripartizione dei ricavi per aree geo-economiche è di seguito riportata:

- Europa: lit. 1.181,5 milioni (pari al 5,8% del costo totale delle iniziative);
- Nord America: lit. 342 milioni (pari al 3,6% dell'intero investimento promozionale nell'area);
- Asia: lit. 168,5 milioni pari al 5,7% del costo complessivo per la realizzazione delle manifestazioni;
- Altri Paesi: lit. 2 milioni, pari al 3,3% del costo totale.

Per linee di prodotto i ricavi si distribuiscono come segue:

- Lit. 864,5 milioni per il pacchetto di prodotti agro-alimentari;

- lit. 380 milioni per il settore ortoflorofrutticolo;
- lit. 188 milioni per il vino;
- lit. 125 milioni per il prosciutto DOT;
- lit. 95,5 milioni per i prodotti dolciari;
- Lit. 41 milioni per la zootecnia.

Il numero complessivo di utenti delle iniziative promozionali è stato pari a circa 3.000 unità, di cui:

- 1.650 operatori che hanno partecipato a manifestazioni fieristiche;
- oltre 1.300 utenti interessati alle campagne promozionali (nella realizzazione delle campagne il referente è sempre l'associazione di categoria e/o il consorzio di tutela, ma l'azione si rivolge direttamente a tutte le aziende del settore coinvolto).

Per linea di prodotto gli utenti sono così ripartiti:

- Pacchetto agro-alimentare n. 1.850 operatori (20 tra Ass. e Consorzi vari)
- Prodotti dolciari n. 1 Associaz. AIDI (50 ditte)
- Prosciutto DOT n. 2 Consorzi PARMA (215 ditte) e S.DANIELE (70 ditte)
- Zootecnia n. 25 operatori
- Floricoltura n. 75 operatori
- Ortofrutticoli n. 12 associazioni di categoria con 14.000 iscritti
- Vino oltre 1.000 operatori

La ripartizione degli utenti per aree geo-economiche risponde al seguente schema:

- Europa n. 1.640 + 12 ass. del settore ortoflorofrutticoli
- Nord America n. 840 (di cui 20 Ass. di Cat.)
- Asia n. 210 ditte + 20 Ass. di Cat.)

Le aziende utenti sono per il 40% proveniente dal Nord, per il 24% dal Centro e per il 36% dal Sud Italia; il 90% degli operatori economici è identificabile, sotto il profilo della classificazione per categoria, come produttore/esportatore.

## 2.6 LA COOPERAZIONE

L'azione svolta dall'ICE in materia di cooperazione include diversi campi di attività, e segnatamente:

- collaborazione industriale;
- countertrade;
- import promotion;
- collaborazione multilaterale.

Per l'attività di informazione e assistenza il bacino di utenza è costituito nel 1991 da circa 1.000 operatori italiani, di cui il 60% consulenti aziendali; per quanto riguarda le iniziative di tipo promozionale gli utenti sono circa 1180 di cui 740 circa italiani.

I fondi promozionali gestiti ammontano a Lit. 1.097 milioni di cui Lit. 1.070 milioni di provenienza Mincomes e Lit. 27 milioni da contributi di ditte. I corrispettivi complessivi derivanti dagli interventi effettuati sono pari a Lit. 101 milioni ad esclusione di quelli già ricompresi all'interno del Programma Promozionale Mincomes.

### 2.6.1 LA COLLABORAZIONE INDUSTRIALE

L'obiettivo prioritario dell'attività, finanziata con fondi Mincomes, è stato, anche nel '91, quello di facilitare gli insediamenti strategici italiani sul mercato internazionale attraverso la realizzazione di investimenti diretti all'estero.

Gli sforzi si sono concentrati sui Paesi dell'Europa Centrale e Orientale, nonché sulle aree dell'America Latina e dell'Africa, compreso il Bacino del Mediterraneo.

Sono stati utilizzati prevalentemente i seguenti strumenti:

- informativo, dall'informazione di base a quella specifica (centrata sull'ambiente economico e legislativo, o sugli sviluppi della normativa in materia di investimenti);
- di consulenza ai potenziali investitori;
- di sostegno promozionale.

Per quanto riguarda l'aspetto informativo l'attività è stata rivolta prevalentemente ai Paesi dell'Europa Orientale e Centrale.

L'assistenza, intesa come consulenza circa gli strumenti finanziari disponibili per la creazione di joint ventures, ha interessato soprattutto la Polonia, l'Ungheria e la Cecoslovacchia.

Un progetto a parte è stato realizzato per l'Albania, a seguito della sua apertura al mondo occidentale: l'ICE ha costituito a Tirana una struttura temporanea di assistenza per la collaborazione industriale, con lo scopo di facilitare la conclusione di accordi commerciali, o misti, che potrebbero costituire la base per vere e proprie joint ventures. Sono state inoltre poste le basi per la stipula di un accordo di collaborazione tra l'ICE e l'Agenzia per gli Investimenti albanese.

Nei confronti dell'ex RDT, l'ICE si è attivata con la creazione di uno sportello, finalizzato all'informazione e all'assistenza degli operatori italiani interessati ad acquisire le aziende di stato tedesche in via di privatizzazione.

Sul piano dello strumento promozionale è stato realizzato nei PECO un programma, sia pure ridotto, attraverso:

- missioni in Italia dall'Ungheria e Cecoslovacchia per progetti di investimento;
- seminari, per l'Ungheria relativi al terziario avanzato, e per l'URSS sulla riconversione civile dell'industria bellica.

Nell'area asiatica un'attenzione particolare è stata prestata alla Cina, a seguito della ripresa degli scambi con tale paese. In questa linea è stata riattivata la Commissione Mista e sono state poste allo studio iniziative concrete da realizzare nel corso del '92.

L'Istituto ha invitato al Boritec una delegazione della Repubblica Popolare Cinese che ha presentato 16 progetti di joint ventures in diversi settori merceologici discutendoli con gli operatori italiani interessati.

E' stato inoltre rinnovato l'accordo in essere tra l'ICE ed il China Council for Promotion and International Trade (CCPIT) finalizzato alla promozione degli scambi commerciali ed allo sviluppo della reciproca assistenza.

Un accordo specifico è stato inoltre siglato fra l'Ice ed il Board of Investment of Thailandia per lo scambio di informazioni su progetti di investimento e l'assistenza tecnica a questi collegata.

L'America Latina è, per importanza, la seconda area di maggior investimento da parte degli imprenditori italiani: il Brasile è il paese verso cui si investe di più, seguito dal Messico. La maggior parte di tali investimenti ha riguardato il settore dell'industria manifatturiera, considerata la disponibilità di manodopera a basso costo.

Il Cile è stato recentemente considerato Paese di prima priorità dal Comitato Internazionale per la Cooperazione allo Sviluppo; gli investimenti stranieri sono peraltro favoriti dalla normativa cilena.

Sulla base di queste considerazioni, in collaborazione con l'UNIDO, sono state invitate al Boritec tre delegazioni di questi paesi; le tredici aziende componenti le delegazioni stesse, hanno potuto incontrare quaranta controparti italiane selezionate.

Per quanto riguarda i Paesi del Bacino del Mediterraneo, l'attività prevalente ha interessato:

- l'Algeria, con un seminario informativo realizzato in Italia in collaborazione con la Confindustria ed un workshop in concomitanza della Fiera di Algeri;
- l'Egitto, con una iniziativa finalizzata alla costituzione di joint ventures, organizzata in collaborazione con l'Ente egiziano G.A.F.I.;
- la Turchia, con una missione di operatori italiani nel settore del marmo attivata a seguito di due seminari organizzati per l'occasione in Italia;
- la Croazia, con una missione di operatori italiani organizzata allo scopo di rivitalizzare i rapporti di collaborazione con l'Italia.

Si tratta di paesi in cui la propensione ad investire da parte delle aziende italiane è molto elevata.

Il contesto economico dell'Africa subsahariana ha stimolato una ridefinizione della strategia promozionale orientata verso la collaborazione industriale nelle sue varie forme, privilegiando le iniziative delle piccole e medie aziende.

Nel corso del 1991 l'Istituto ha privilegiato la collaborazione con Organismi Internazionali che promuovono gli investimenti all'estero attraverso facilitazioni finanziarie. Più specificamente:

- ha posto le basi per la conclusione di un accordo con la BERS che sostiene finanziariamente le aziende interessate a costituire joint ventures nei paesi PECO;
- ha operato nell'ambito del programma PHARE istituito dalla CEE per i paesi PECO, siglando un accordo con la Cariplo per l'assistenza e l'informazione alle aziende nazionali;
- ha utilizzato lo strumento finanziario ECIIP della CEE, destinato ai paesi dell'America Latina, Asia e Bacino del Mediterraneo, che prevede facilitazioni per la realizzazione di studi di mercato e possibilità di cofinanziamenti per studi di fattibilità;
- ha creato le premesse per la firma di accordi con l'IIC (Interamerican Investment Corp.) e con l'IFC (International Finance Corp.) finalizzati al finanziamento di società miste;
- ha utilizzato gli accordi stipulati con l'UNIDO, la CEE, il CDI per la ricerca di progetti di collaborazione industriale ed il cofinanziamento di studi di fattibilità finalizzati alla costituzione di joint ventures.

Nell'ambito della complessiva azione in materia di collaborazione industriale, sono stati sviluppati programmi specifici su tematiche di importanza strategica:

#### Italy-Japan Business Group - Sportello Giappone

Il programma si configura come la necessaria prosecuzione degli interventi promozionali iniziati nel 1989 nell'ottica del medio-lungo periodo con la creazione dello Sportello Giappone e l'assunzione della Segreteria dell'Italy-Japan Business Group.

L'obiettivo di tali iniziative è, infatti, quello di stimolare la cooperazione industriale tra le aziende dei due Paesi, mediante attività di tipo istituzionale, quale è quella svolta dalla Segreteria dell'Italy-Japan B.G., ed attività mirate da effettuarsi sia in Italia che in Giappone.

All'azione dell'unità operativa di Tokyo, utilizzata anche dal B.G., è stata affiancata una serie di interventi sostanzialmente volti a migliorare l'informazione destinata al mondo imprenditoriale giapponese:

- un'iniziativa pubblicitaria sui 2 maggiori quotidiani economici giapponesi;
- pubblicazione di saggi sulla struttura industriale e commerciale dei 2 paesi, di una newsletter dall'Italia e di 2 guide, una per l'investitore giapponese, una ad uso dell'operatore italiano in Giappone;
- seminari e simposi in Italia e Giappone;
- realizzazione di un'indagine campionaria destinata a 2.200 aziende italiane medie e piccole.

### Centro Tecnologia Stati Uniti

L'innovazione tecnologica, che negli anni '80 è stata alla base dei gradualisti ma profondi aggiustamenti strutturali dell'industria italiana, assume negli anni '90 un ruolo ancora più rilevante in seguito alla crescita della competizione in campo internazionale.

Poste di fronte a questa sfida tecnologica, le aziende italiane hanno innanzitutto la necessità di disporre delle innovazioni e del relativo know how applicativo.

I principali serbatoi dell'high tech sono Stati Uniti e Giappone, mentre l'Italia è tradizionalmente caratterizzata da una ridotta percentuale di Pil investito in Ricerca e Sviluppo, in raffronto agli altri paesi industriali.

D'altra parte è ben nota la capacità delle aziende italiane di sviluppare ed adattare a scopi specifici le innovazioni originariamente prodotte nei paesi tecnologicamente più avanzati.

Se da un lato ciò spiega il costante deficit strutturale della Bilancia Tecnologica dei Pagamenti italiana, dall'altro conferma la posizione dell'Italia quale paese "trasformatore" di tecnologia, acquistata dai paesi industrializzati per poi essere rivenduta, dopo opportuni adattamenti, non solo ai PVS ed ai paesi dell'Est Europeo, ma anche agli stessi paesi più avanzati.

Fin dalla sua costituzione nel 1989 il Centro Tecnologia di New York ha sviluppato la propria attività a favore dell'alta tecnologia italiana negli USA, a partire da queste caratteristiche strutturali dell'industria nazionale.

Nel 1991 l'azione del Centro si è rivolta all'avvio di contatti tra potenziali partner italiani e statunitensi in settori tecnologici quali biotecnologie, tecnologie ambientali, automazione industriale, robotica.

Gli strumenti utilizzati sono stati quindi:

- una serie di Seminari, di cui:
  - quattro a San Francisco, Pittsburg e New York su argomenti specifici di carattere legale relativi alle opportunità di affari in materia di nuove tecnologie. Mediamente hanno partecipato 10 aziende italiane a seminario oltre a numerosi operatori americani;
  - uno a Torino sull'Automazione Industriale, in occasione della Mostra Nuove Tecnologie, cui hanno partecipato 10 operatori americani;
- incontri tra operatori, organizzati collateralmente al seminario di Torino;
- partecipazione a mostre specializzate, quali World Recycling e Pen Tech (con ufficio informazioni);
- indagini di mercato settoriali e newsletter.

Sul fronte italiano è inoltre proseguita l'azione conoscitiva delle realtà tecnologiche nazionali, allo scopo di arricchire la banca dati del Centro.

E' stato altresì definito un accordo di collaborazione con l'ENEA, finalizzato al più efficace svolgimento dei principali compiti del Centro Tecnologia, vale a dire promozione delle tecnologie italiane negli USA ed acquisizione di tecnologie statunitensi mediante operazioni di scambio e collaborazione industriale.

Tale accordo consentirà non solo di individuare le aziende italiane da coinvolgere nelle iniziative del Centro Tecnologia, ma anche di poter contare sul supporto infrastrutturale e tecnico dell'ENEA per l'organizzazione di iniziative comuni e per l'eventuale estensione del Progetto Tecnologia ad altri paesi (in particolare in America Latina).

Nel complesso il bilancio dell'attività '91 del Centro può dirsi positivo, soprattutto in considerazione del coinvolgimento di aziende appartenenti a settori nuovi per le azioni promozionali dell'Istituto, che richiedono anche un collegamento con le Università ed i Centri di Ricerca esistenti in Italia e negli USA.

Le aziende assistite sono state complessivamente 400 di cui 100 italiane e 300 statunitensi.



### Terziario Avanzato

A partire dalla seconda metà degli anni '70 l'Italia, al pari degli altri paesi industrializzati, è stata caratterizzata da un processo di terziarizzazione del sistema produttivo. Questo andamento si è riflesso sulla composizione degli scambi italiani con l'estero sotto forma di una crescita degli scambi di servizi superiore a quella degli scambi di merci.

Per quanto riguarda in particolare il terziario avanzato, il rapporto 1991 della FTA (Federazione Terziario Avanzato) sottolinea la notevole crescita delle imprese del comparto passate da 100.000 nel 1987 a circa 143.000 nel 1991, con un incremento medio annuo pari al 9,7%.

Lo sviluppo del terziario cosiddetto avanzato si è tradotto altresì in una più marcata propensione agli investimenti all'estero.

Le aree geografiche più interessate sono state i Paesi del Mediterraneo, l'America Latina, l'Estremo Oriente e, nel corso degli ultimi anni, l'Europa Centrale ed Orientale.

L'esigenza di fornire un supporto adeguato per favorire l'incremento di tale presenza soprattutto in alcuni Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale (Ungheria, Cecoslovacchia, ex URSS) verso cui gli operatori del settore dimostrano un interesse costantemente crescente, è alla base delle iniziative realizzate dall'Istituto nel corso del 1991.

I settori del terziario coinvolti sono stati quelli più adatti ad azioni di internazionalizzazione, vale a dire ingegneria, consulenza, marketing e comunicazione.

Le tipologie d'intervento utilizzate in via prioritaria sono state quelle miranti a favorire l'avvio di rapporti di collaborazione industriale tra aziende italiane e partner locali (seminari, incontri tra operatori, missioni, indagini di mercato).

## 2.6.2 IL PROGETTO COUNTERTRADE

Il progetto Countertrade mira sostanzialmente a diffondere le informazioni ed a fornire assistenza e servizi promozionali alle aziende italiane in materia di scambi in compensazione.

Gli strumenti utilizzati prioritariamente nel corso del 1991 sono stati:

- azioni di informazione e assistenza condotte attraverso nuclei specialistici costituiti a Buenos Aires, San Paolo, Hong Kong e Vienna, consistenti in:
  - Pubblicazione di notiziari su opportunità di countertrade
  - Segnalazione di prodotti esportabili
  - Evasione delle richieste pervenute da parte di operatori italiani e locali
- diffusione attraverso il Giornale dell'ICE di "Flash Countertrade" contenenti segnalazioni di opportunità di CT pervenuti da tutti gli Uffici ICE;
- realizzazione di una missione operativa in Bulgaria.

Le aziende italiane che hanno usufruito dei servizi predisposti sono 133.

### 2.6.3 IL PROGETTO IMPORT PROMOTION

L'attività di assistenza che l'Istituto svolge quale Import Promotion Office riconosciuto di fatto dall'ITC (International Trade Centre) di Ginevra, è stata rivolta nel 1991 soprattutto agli utenti stranieri provenienti dai PVS.

Un notevole impegno è stato dedicato al reperimento di sbocchi per la produzione dei PVS sul mercato italiano; a tal fine si è provveduto a segnalare nominativi di importatori italiani, a fornire informazioni di carattere tecnico e doganale, a diffondere le pubblicazioni ICE in materia, quali la "Italy: Exporter's Guide".

Si rende comunque necessario organizzare nel prossimo futuro iniziative che abbiano un risvolto operativo più immediato, come ad esempio missioni di importatori italiani all'estero o di esportatori esteri in Italia, partecipazioni fieristiche ecc.

I servizi resi all'utenza estera (complessivamente n. 242) hanno privilegiato gli operatori provenienti dall'Asia con particolare riguardo all'India ed al Pakistan (73,5%); gli operatori provenienti da Africa e Sudamerica hanno usufruito dei servizi rispettivamente per il 12,8% e 10,3%; il rimanente 3,3% è relativo alle altre aree geografiche.

#### 2.6.4 LA COOPERAZIONE MULTILATERALE

Lo scambio con i PVS si caratterizza per una fondamentale difficoltà nell'operare, pur in presenza di interessanti opportunità economiche.

L'approccio più corretto a questi mercati passa pertanto attraverso la collaborazione con gli Organismi Internazionali che detengono un'elevata "expertise" in materia ed offrono ampie garanzie relativamente alla copertura finanziaria.

La presenza italiana nei PVS beneficiari di finanziamenti internazionali non è tuttavia sufficientemente adeguata, soprattutto nel settore delle forniture e segnatamente per le aziende di dimensione medio-piccola.

L'obiettivo del programma è stato quindi l'incremento delle acquisizioni di opportunità operative derivanti dalla cooperazione multilaterale.

Ciò attraverso una serie di attività di tipo informativo, di assistenza e promozionale rivolte alle aziende italiane potenzialmente interessate:

- **Informazione**, attraverso l'acquisizione del progetto, la divulgazione dei lending programs, la pubblicazione dei general procurement notices, l'informazione sulle procedure dell'Organismo;
- **Assistenza**, inviando la documentazione relativa ai progetti, fornendo elementi di chiarimento, agevolando i contatti con gli Organismi nonché quelli con le Agenzie Esecutive che dovranno realizzare i progetti di concerto con gli Uffici ICE nei PVS;
- **Promozione**, attraverso la realizzazione di una serie di iniziative finanziate con fondi Mincomes:

##### a) Azioni conoscitive:

- la partecipazione alle Assemblee Annuali della Banca Mondiale (BIRS) e delle Banche Regionali di Sviluppo quali l'Inter-Americana (IDB) e l'Asiatica (ADB);
- la partecipazione ad un Seminario presso l'European Office della Banca Mondiale, riservato ad Enti che si occupano di cooperazione multilaterale e ad aziende europee;
- un convegno organizzato dalla Banca Inter-Americana di Sviluppo presso la CEE sul Mercato Comune Latino-Americano (Mercosur) ed i rapporti con i paesi CEE;

- un convegno organizzato dalla stessa IDB a Washington che ha evidenziato l'importanza dell'attività di finanziamento finalizzata anche alla creazione di un adeguato clima per gli investimenti privati in America Latina.

b) Azioni operative:

- è stato rinnovato il collegamento con il servizio esclusivo computerizzato delle Nazioni Unite "Scan-a-Bid" che consente di avere "on line" tutte le informazioni inerenti le diverse fasi del ciclo dei progetti finanziati dagli Organismi Internazionali.  
Gli uffici ICE, che operano nei paesi ove risiedono gli OO.II. e nei PVS beneficiari dei finanziamenti, arricchiscono ulteriormente le informazioni presenti nel sistema;
- l'Istituto ha partecipato al Convegno Phare; il Programma Phare, varato dalla CEE, ha come obiettivo quello di agevolare il processo di trasformazione delle economie centralizzate dei Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale verso forme di economia di mercato attraverso una serie di interventi in settori chiave definiti in stretta collaborazione con i Paesi OCSE.  
L'ammontare dell'aiuto comunitario, pari a 1.800 milioni di ECU, evidenzia l'importanza di operare all'interno di questo Programma per informare le imprese nazionali interessate ai Paesi PECO ed assisterle nell'acquisizione delle opportunità disponibili.

c) Convegni sull'attività di cooperazione allo sviluppo svolta dalla CEE:

- La nuova convenzione di Lomé prevede per la prima volta una programmazione su 10 anni anziché su 5. Si tratta quindi di una proiezione operativa che va attentamente seguita perché le imprese possano adeguatamente inserirvisi.  
A tal fine l'Istituto ha partecipato al Convegno CEE tenutosi presso la Borsa della Cooperazione Internazionale (Boritec) in collaborazione con la Fiera di Milano su "L'attività di cooperazione della CEE nell'ambito di Lomé IV" ed al Convegno del Fondo Europeo di Sviluppo (FES) sugli "Aspetti innovativi di Lomé IV e i programmi del settore agricolo" in collaborazione con l'UNACOMA.  
In questa sede sono state evidenziate le opportunità che le imprese nazionali possono avere nel settore della meccanizzazione agricola.

## 2.7 LA FORMAZIONE

I costi complessivamente sostenuti per la realizzazione delle diverse iniziative di formazione del 1991 sono pari a Lit. 2.203 milioni di cui circa 800 milioni a fronte di interventi compresi nell'ambito del Progetto Mezzogiorno e Lit. 223 milioni a titolo di contribuzione privata.

I ricavi da corrispettivi ammontano a Lit. 126,6 milioni; va tuttavia precisato che il finanziamento erogato dal F.S.E. è fonte di ulteriori corrispettivi che saranno incassati successivamente in base a stati di avanzamento lavori; la percentuale di copertura dei suddetti corrispettivi varia tra il 65% ed il 45% del costo globale a seconda che si tratti di iniziative realizzate nelle regioni del Mezzogiorno ovvero di altre aree.

### 2.7.1 LA FORMAZIONE NELL'AREA GIOVANI

E' proseguita intensa, nel corso del 1991, l'attività di formazione di giovani da inserire, con professionalità specifiche di promozione ed assistenza tecnica all'export, nel mondo produttivo nazionale.

Tale obiettivo viene perseguito attraverso tre direttrici principali: la realizzazione di Corsi di Specializzazione in Commercio Estero (COR.C.E.) destinati a neo-laureati; l'organizzazione di COR.C.E. per giovani, al di sotto dei 25 anni, in cerca di prima occupazione; lo sviluppo di forme di interazione e collaborazione con istituzioni ed enti, attivi nel campo della formazione, che perseguono i medesimi obiettivi.

In tale settore di attività il successo dell'intervento non può che essere rilevato in termini di positivo inserimento dei partecipanti ai corsi nell'ambiente del lavoro, mettendo a disposizione delle aziende professionalità specifiche, capaci di giocare un ruolo determinante nello scenario attuale.

Adottata tale ottica e premessa la necessità di misurare i risultati in un periodo di almeno 6-9 mesi, si può ragionevolmente affermare che oltre la metà dei partecipanti ai corsi di specializzazione in commercio estero sono stati positivamente introdotti nel mondo del lavoro.

Tale successo è stato ancora più pieno nel caso di corsi realizzati su tematiche specifiche (ad esempio, sul piano settoriale, marmo e granito).

Durante il 1991 sono stati conclusi due COR.C.E. destinati a neo-laureati; tre COR.C.E. riservati a giovani al di sotto dei 25 anni, in cerca di prima occupazione; un COR.C.E. per diplomati, incentrato sul settore del marmo e del granito.

Hanno quindi usufruito di tali opportunità circa 100 giovani, residenti in numerose regioni italiane, con diversa formazione scolastica o universitaria iniziale.

Si è andati, infatti, dai 16 partecipanti al COR.C.E. realizzato a Novara, fino ai 24 del COR.C.E. "De Franceschi". Ad ogni corso, di norma, partecipano circa 20 borsisti i quali sono introdotti, per un periodo di lezioni in aula di circa quattro mesi, alle tematiche del nuovo scenario di commercio estero, al marketing internazionale, al ruolo ed alle opportunità proprie di un export manager.

In qualche modo si possono considerare tra i "partecipanti" alle iniziative anche le numerose aziende e i diversi enti ed organismi che a vario titolo sono stati coinvolti. Di seguito alla fase teorica viene infatti realizzato uno stage presso un'azienda, della durata di circa un mese, completato da una ricerca di mercato, realizzata per conto di tale azienda, all'estero.

Va rilevata l'introduzione, recente, di corsi realizzati su specifiche tematiche o su particolari branche. In tal senso, accanto al COR.C.E. finalizzato alla formazione di assistenti export manager per aziende operanti nel settore del marmo e del granito, cui si è già accennato, è stato realizzato un Corso per laureati in discipline economico-giuridiche, teso alla formazione di export managers specializzati in finanza internazionale.

A tal proposito va sottolineato che l'Istituto ha avuto accesso ai finanziamenti erogati dal Fondo Sociale Europeo grazie alla collaborazione instaurata con l'ABI e la Confindustria in tema di formazione.

## 2.7.2 LA FORMAZIONE IMPRESE

L'attività di formazione dell'Istituto a favore delle aziende, partita nel 1974, si è andata costantemente riducendo per svolgere, nell'ambito del programma ICE, un ruolo sempre più modesto non corrispondente all'importanza che tale tipo di formazione riveste nella realtà economica del Paese.

Fino al corrente anno il rapporto tra risorse destinate dall'Istituto agli interventi a favore delle aree formative "Giovani" e "Internazionale" e quelle per i seminari destinati alle "Aziende" è stato decisamente scompensato e non ha, tra l'altro, tenuto conto del ruolo trainante che detti seminari possono svolgere anche nei confronti dell'attività realizzata nelle altre aree.

Diffondendo infatti una cultura d'impresa con iniziative specificatamente destinate alle aziende, si induce una domanda di giovani qualificati e, quindi, anche di "corcisti"; si facilita, inoltre, il collocamento in stage di operatori stranieri in vista della stipula di accordi di collaborazione tra aziende ospitanti e aziende del Paese di provenienza degli stagisti stessi.

Conseguentemente, nel maggio '91 si è impostato un ampio e articolato lavoro di ristrutturazione e programmazione che ha indotto una radicale trasformazione dell'approccio operativo.

L'attività di formazione a favore delle PMI è stata, infatti, sostanzialmente innovata al fine di conseguire i seguenti obiettivi:

- formare gli imprenditori alla gestione strategica nella prospettiva dell'Europa del '93;
- preparare le imprese a cogliere le possibilità offerte da specifiche aree geo-economiche, in particolare dai PECO e dai Paesi del Golfo;
- migliorare la capacità di approccio ai mercati esteri, calando nella realtà aziendale le tecniche del commercio estero;
- diffondere capillarmente un'adeguata cultura d'impresa.

In concreto si è operato secondo le seguenti linee strategiche di intervento:

- inserire l'Istituto nei programmi comunitari nazionali e transnazionali;



- utilizzare al massimo professionalità, strutture e patrimonio informativo dell'Istituto;
- collegare l'attività di formazione ai programmi informativi e promozionali per specifici prodotti-mercato;
- impostare programmi pluriennali articolati su basi regionali o settoriali attivando sinergie istituzionali, finanziarie e progettuali con Enti territoriali e Associazioni di categoria;
- utilizzare "pacchetti" formativi di concreta attualità e operatività e articolati in formazione e consulenza individuale, completati, infine, con la fornitura di documentazione informativa ed operativa dell'Istituto.

Sulla base anche delle risultanze di una breve indagine appositamente espletata al fine di verificare l'attuale offerta di seminari e corsi aziendali si è provveduto a:

- mettere a punto i profili di nuovi tipi di interventi formativi comprendendo anche corsi di breve/lungo periodo e sussidi multimediali;
- presentare a Bruxelles 14 progetti al fine di inserire l'Istituto nei programmi comunitari nazionali e transnazionali;
- impostare i programmi pluriennali con la Toscana, l'Umbria e le Marche, con un impegno finanziario a parziale carico (50%) di istituzioni locali.

Dal punto di vista operativo, nel primo trimestre '91 sono stati realizzati 12 seminari "tradizionali" già programmati l'anno precedente; durante il secondo si è provveduto, invece, alla messa a punto delle nuove linee strategiche e dei relativi strumenti d'intervento; nel secondo semestre, infine, si è passati alla realizzazione dei primi 7 nuovi modelli formativi e di un intervento strutturato su richiesta e per le esigenze di un gruppo di 10 aziende.

Dal punto di vista della tipologia, le iniziative si possono ricondurre a tre modelli di seminari: tecnici, prodotto/mercato, d'area.

#### Seminari tecnici

Sono volti a formare gli imprenditori alla gestione ottimale di specifiche problematiche aziendali. Già utilizzati con successo nel passato, sono stati innovati per quanto attiene il sistema di

docenza, i contenuti e l'articolazione. E' stato istituzionalizzato il ricorso alla "codocenza" al fine di ottenere una trattazione più completa ed articolata delle varie tematiche.

E' stato inoltre realizzato il primo esempio di un "seminario modulare", articolato in più moduli di due giorni, destinato a realtà diverse, come i Consorzi all'Export, e dedicato ad una nuova tematica: il marketing consortile.

Complessivamente sono stati realizzati 7 seminari tecnici.

#### Seminari prodotto/mercato

Sono volti ad evidenziare le possibilità esistenti per un determinato prodotto su uno specifico mercato e le azioni di marketing che le varie aziende debbono attuare per sfruttare al meglio tali possibilità.

Il 1991 ha visto la realizzazione di 3 seminari di questo tipo.

Anche in questo caso lo strumento formativo utilizzato nel passato è stato modificato per adattarlo alla nuova filosofia elaborata e renderlo più rispondente alle effettive esigenze degli operatori.

In concreto si è operato un raccordo tra momento formativo e momento informativo e promozionale.

Dirigenti di Uffici ICE situati nei Paesi dell'area del Golfo hanno illustrato la congiuntura esistente nei mercati di competenza per i prodotti dell'edilizia, hanno presentato indagini settoriali e, con la collaborazione di consulenti aziendali e specialisti in contrattualistica, hanno preparato operatori toscani a organizzare nel modo più idoneo la partecipazione a due fiere locali: Saudi Build e Rebuilding Kuwait.

#### Seminari d'area

Sono volti ad evidenziare le possibilità offerte da specifiche aree geo-economiche e le relative modalità operative.

Il modello formativo in parola si distingue dal precedente "Seminario prodotto-mercato" perchè offre una panoramica completa delle occasioni commerciali che i mercati prescelti possono offrire agli operatori nazionali.

Anche tale modello, applicato nella realizzazione di 9 iniziative, è stato innovato utilizzando la tecnica descritta precedentemente.

Per la prima volta inoltre, in materia di formazione delle imprese, l'Istituto ha fornito un "servizio personalizzato", realizzando un intervento formativo mirato a favore di 10 aziende del Lazio, con lo scopo di prepararle ad iniziative commerciali nei Paesi dell'area del Golfo.

In totale sono stati organizzati 19 seminari; si ritiene che il rapporto costi/ricavi, raggiunto nel secondo semestre 1991, possa essere considerato soddisfacente perchè consente all'Istituto di offrire un prodotto più che buono sul piano qualitativo, ad un prezzo (quote di partecipazione) sufficientemente contenuto.

L'Istituto può, pertanto, svolgere anche nella nuova ottica la sua funzione pubblica perchè offre pacchetti formativi in commercio estero diretti alle PMI ed alle imprese artigiane a costi che le stesse possono sostenere.

Nel complesso i 19 seminari (realizzati a: Verona, Modena, Udine, Perugia, Lanciano, Napoli, Biella, Ravenna, Reggio Emilia, Bologna, Milano, Firenze, Lucca e Roma) hanno interessato 525 operatori.

A tale riguardo è da rilevare che il numero dei partecipanti è volutamente limitato per ottenere una gestione ottimale dell'aula. Con più partecipanti risulterebbe in pratica impossibile "formare" effettivamente gli stessi, specie ora che alla fase di docenza unica per tutti, fa seguito una fase di consulenza personalizzata e riservata.

Per quanto attiene alla tipologia, i partecipanti sono costituiti da piccoli e medi imprenditori, artigiani, Camere di Commercio, Associazioni e Consorzi export, addetti alla gestione tecnico-amministrativa degli uffici export.

La distribuzione delle aziende partecipanti alle iniziative di formazione, per tipologie aggregate di servizi offerti, è riportata nel prospetto che segue:

seminari d'area	n°	268
seminari tecnici	n°	159
seminari prodotto/mercato	n°	98
assistenza personalizzata	n°	10
	TOTALE	n° 535

### 2.7.3 LA FORMAZIONE INTERNAZIONALE

Anche per il 1991 l'Istituto ha indirizzato la propria attività in materia di Formazione Internazionale verso l'area PECO, considerata di assoluta priorità.

Sulla base delle esperienze acquisite nell'anno precedente e delle richieste di imprese italiane che trovano gravi difficoltà nel reperimento di quadri manageriali e tecnici per lo sviluppo di iniziative economiche nell'area, specie per la costituzione e gestione di joint-ventures, i corsi di formazione internazionale dell'ICE hanno assunto una sempre maggiore completezza ed accuratezza nelle tematiche affrontate: marketing internazionale e gestione aziendale.

La trattazione è stata affidata ad alcuni dei migliori specialisti italiani e stranieri, con riscontri ampiamente positivi da parte dell'utenza italiana e delle Autorità di governo dei Paesi beneficiari.

Non sono stati invece modificati rispetto al passato né la durata dei corsi (due mesi), né il numero di partecipanti (20).

Nell'anno 1991 sono stati organizzati 2 corsi di formazione a favore, rispettivamente, dell'Ungheria e della Cecoslovacchia.

Confermando la politica di decentramento delle iniziative sul territorio, e per venire incontro ad esperienze espresse da entità industriali locali, il corso a favore dell'Ungheria si è svolto a Trieste, mentre quello per la Cecoslovacchia si è tenuto a Parma.

Il contenimento dei costi dei corsi di formazione è stato anche dovuto al pagamento dell'alloggio per 15 giorni assicurato dalle imprese italiane che hanno offerto stages ai partecipanti. Le iniziative si sono infatti rivelate utili, oltre che per i partecipanti, anche per una pluralità di imprese ed entità territoriali italiane. Queste ultime, sulla base delle attuali e delle precedenti iniziative, hanno trovato nei borsisti ICE fondamentali punti di riferimento per lo sviluppo dei contatti con i PECO.

Va rilevato il contenuto "politico" degli interventi, perchè tutti i corsi di formazione imprenditoriale a favore dei PECO sono realizzati in un'ottica di medio-lungo periodo, così come suggerito dalle linee direttive Mincomes per il programma promozionale 1991.

La formazione assume un ruolo strategico per una maggiore presenza italiana nei Paesi dell'area; va rilevato che gli interventi dell'Italia nel settore in esame sono ampiamente sottodimensionati rispetto a quelli di altri Paesi comunitari (Germania Federale, Francia, Gran Bretagna) nonché degli Stati Uniti e dell'Austria.

L'attività di formazione internazionale ha consentito all'Istituto:

- a) di entrare nella short list dei programmi di formazione del Progetto PHARE;
- b) di costituire il punto di riferimento di entità pubbliche e private italiane per la presentazione di progetti congiunti della CEE;
- c) di giungere ad uno dei primi finanziamenti di un progetto ICE in applicazione della convenzione con il MAE/DGCS;
- d) di essere inserito espressamente nella normativa sulla cooperazione tra Italia e PECO.

## 2.8 I SERVIZI TECNICI NEL SETTORE AGRICOLO

L'attività tecnica nel settore agricolo svolta istituzionalmente dall'ICE consiste essenzialmente in:

- applicazione delle normative inerenti l'import/export di prodotti agroalimentari (prodotti ortofrutticoli, piante vive, prodotti della floricoltura, vino, riso e formaggi);
- divulgazione delle normative stesse, attraverso la partecipazione a convegni e tavole rotonde concernenti in particolare il condizionamento e la commercializzazione dei prodotti ortoflorofrutticoli;
- gestione delle suddette normative relativamente alla normalizzazione dei prodotti ortofrutticoli e dei relativi imballaggi, al miglioramento della produzione, a vini e prodotti alimentari;
- controlli import/export ed interventi di mercato;
- tenuta degli albi nazionali degli esportatori;
- elaborazione di studi tecnici economici.

L'attività di controllo viene espletata tramite la rete degli uffici periferici dell'Istituto, che attualmente comprende 38 uffici e 35 centri fissi di controllo in cui operano circa 240 tecnici agricoli (laureati in Scienze Agrarie o periti agrari). Globalmente sono pertanto coperti 915 punti di carico ove operano circa 1.470 ditte esportatrici del settore ortofrutticolo e 230 del settore fiori e piante ornamentali.

L'intera rete copre circa 1.000 centri AIMA, coincidenti in parte con i centri di lavorazione delle associazioni dei produttori.

In termini di quantità controllate, nel 1991 si registrano i seguenti risultati (vedi tav. 20):

- all'esportazione, 30.153.463 quintali di prodotti ortofrutticoli, con conseguente rilascio di 186.061 certificati, 32.745 dichiarazioni di ricevuta e 75.106 certificati fitopatologici;
- all'importazione, 3.444.116 quintali di prodotti ortofrutticoli, con il rilascio di 25.362 certificati VV9;
- 1.936.329 quintali di prodotti ortofrutticoli oggetto di intervento di mercato per conto dell'AIMA tramite l'utilizzo di 257 centri di ritiro;

- 563.197 quintali di fiori all'esportazione, con rilascio di 39.194 documenti;
- 47.375 quintali di fiori all'importazione, con rilascio di 10.270 certificati;
- 155.908 quintali di formaggi all'esportazione, con 531 certificazioni e 7.848 visti;
- 59.991 quintali di riso con 79 certificazioni, in esecuzione dei programmi di aiuti alimentari del MAE.

Passando ad evidenziare il numero degli interventi effettuati per tipologie significative, si rileva quanto segue:

Per l'attività in materia di controlli qualitativi e interventi di mercato:

- 1000 interventi sul piano della gestione dei controlli di qualità dei prodotti ortoflorofrutticoli in esportazione ed importazione in applicazione delle norme di qualità comunitarie e nazionali;
- 50 interventi per la gestione e registrazione del marchio nazionale;
- 1500 interventi per la regolarizzazione dei flussi degli introiti vari legati al servizio di controllo;
- 100 interventi per la predisposizione di piani di missione per i normali servizi di controllo all'import/export e per interventi di mercato;
- 10 interventi di partecipazione alle trattative per il rinnovo delle convenzioni per la collaborazione AIMA/ICE per l'effettuazione dei controlli dei prodotti ortofrutticoli soggetti ai ritiri di mercato;
- 50 interventi di partecipazione alle trattative per il rinnovo delle convenzioni ICE/REGIONI per il controllo fitopatologico sui prodotti ortofrutticoli in esportazione. Nel 1991 le regioni interessate sono state: Emilia Romagna, Piemonte, Veneto, Marche, Puglia e Provincia Autonoma di Bolzano;
- 5 interventi per intrattenere rapporti di collaborazione con gli organismi ufficiali di controllo stranieri, proponendo incontri finalizzati all'uniformità interpretativa nell'applicazione delle norme di qualità;

- 10 interventi per assicurare la collaborazione tecnica ad istituti, associazioni e corrispondenti della stampa specializzati nel settore agroalimentare;
- 400 interventi per la elaborazione dei dati sull'importazione ed esportazione dei prodotti ortofrutticoli;

Per l'attività relativa agli Albi Nazionali degli Esportatori:

- 151 interventi per la tenuta degli Albi Nazionali degli Esportatori di prodotti ortoflorofrutticoli ed agrumari in applicazione della legge n. 31 del 25 gennaio 1966; in particolare si è provveduto alle istruttorie delle pratiche tecniche relative alle domande di iscrizione negli Albi ed alle integrazioni di quelle amministrative;
- 23 interventi per convocare ed organizzare le riunioni della Commissione Albi Nazionali;
- 70 interventi di contabilizzazione semestrale dei depositi cauzionali delle case di spedizione autorizzate ai sensi della legge sugli Albi Nazionali;
- 298 adempimenti fiscali;
- 174 interventi di revisione triennale dell'Albo Ortofrutticolo e di aggiornamento dello stesso e 63 interventi di revisione triennale dell'Albo dei Fiori e relativo aggiornamento. Le revisioni hanno riguardato 880 ditte tra quelle iscritte all'Albo degli Esportatori dei Prodotti Ortofrutticoli e 135 ditte tra quelle iscritte all'Albo dei Fiori.

Per l'attività in materia di gestione normative: per quanto attiene alla normalizzazione dei prodotti ortoflorofrutticoli e relativi imballaggi, l'Istituto partecipa all'elaborazione di nuove norme qualitative e alla modifica di quelle esistenti presso le organizzazioni internazionali e nazionali.

Durante il 1991 sono state effettuate:

- ECE - Ginevra - 3 riunioni
  - Gruppo Esperti  
Revisione norme: mandorle, nocciole, pistacchi e frutta essiccata.  
Discussione progetti di norme: fichi secchi, pinoli, mele e pere
- Coordinamento tecnico prodotti ortofrutticoli



Revisione norme: agrumi, albicocche, pesche e nettarine, susine, mele e pere, porri e kiwi.

Discussione progetto e raccomandazione: broccoli

- Gruppo plenario

Discussione ed approvazione di 15 elaborati proposti sui differenti prodotti dei rispettivi Gruppi Esperti.

- OCSE - Parigi

- Elaborazione brochures interpretative: albicocche, kiwi, fragole, pesche e nettarine, uva da tavola.

- Elaborazione norme frutta tropicale.

- Revisione raccomandazione relativa agli imballaggi.

- CEE - Bruxelles

- Gruppo esperti normalizzazione prodotti ortofrutticoli - 5 riunioni

- Discussione progetti di norme per mandorle, nocciole e melone.

- Revisione ed aggiornamento norme uva da tavola, pomodori, cicoria Witloof, asparagi, fragole, mele e pere, kiwi.

- Discussione criteri grado di maturazione delle mele.

Tutte le tematiche relative ai summenzionati problemi sono state discusse in apposite riunioni della Commissione Ortofrutticola dell'ICE.

Relativamente al miglioramento della produzione, nel corso del 1991 sono state realizzate una serie di prove colturali di adattamento dislocate nelle più importanti aree orticole nazionali.

Tale attività, che si propone di individuare nuove cultivar in possesso di idonei requisiti per l'esportazione, viene effettuata in collaborazione con Enti, cooperative ed aziende agricole ed è accentrata in prevalenza su varietà orticole di nuova costituzione.

Hanno collaborato alla realizzazione delle prove colturali gli uffici ICE di Salerno, Rovigo, Perugia, Firenze, Savona, Bari e Cosenza, seguendo inoltre, l'andamento della sperimentazione effettuata da Enti di ricerca, cooperative e singoli operatori agricoli ai quali le sementi vengono affidate.

I risultati conseguiti sono stati oggetto di apposite relazioni nelle quali è stato valutato il grado di adattabilità delle cultivar sperimentate alle realtà ambientali delle singole zone di produzione, nonché la rispondenza sotto il profilo qualitativo (consistenza del frutto, resistenza al trasporto, alla conservazione, etc.) alle esigenze del mercato, in particolare quello estero.

Complessivamente sono stati realizzati 60 interventi.

Nel settore dei vini, si evidenzia che il Marchio Nazionale per i vini esportati nel Nord America (U.S.A., Canada e Messico), riguarda 1.517 ditte di cui 67 iscritte nel 1991.

La gestione del Marchio che comprende iscrizioni, cancellazioni, variazioni, approvazioni etichette, assistenza sulla normativa estera, sia relativa alla etichettatura che alla normativa sanitaria, si è svolta con un numero di interventi pari a circa 4.000.

Per quanto riguarda l'elaborazione di Studi tecnico-economici, sono state realizzate due pubblicazioni: Italia - Esportazione - Importazione di prodotti ortofrutticoli ed agrumari (1986-1990) e Esportazioni vinicole italiane 1990, inserite nelle collane delle pubblicazioni dell'ICE.

I ricavi generati dall'erogazione di servizi tecnici nel settore agricolo sono quelli che derivano dall'applicazione delle normative nazionali e comunitarie in materia, qualora siano previsti specifici diritti a favore dell'Istituto, e da apposite convenzioni per servizi espletati per conto di altre amministrazioni:

- Introiti vari e diritti di Marchio su riso, ortofrutticoli e vino: Lit. 62.482.225
- Convenzione I.C.E. - A.I.M.A.: Lit. 853.289.809
- Convenzione I.C.E. - Regioni Veneto, Piemonte, Molise, Emilia Romagna, Puglia, Marche e Provincia Autonoma di Bolzano: Lit. 702.920.000
- Diritti da certificazione: Lit. 331.141.255

Gli utenti che nel corso del 1991 hanno usufruito dei servizi resi dall'Istituto nell'area tecnico-agricola sono:

- 1.517 ditte esportatrici di vino soggette alla Legge sul Marchio;
- 1.420 ditte iscritte all'Albo Nazionale dei prodotti ortofrutticoli ed agrumari;
- 225 ditte esportatrici di fiori e piante ornamentali.

A queste vanno aggiunti numerosi Enti, Organizzazioni di categoria del settore agricolo ed agroindustriale, Ministeri, Enti di ricerca, Organismi Internazionali, Regioni e Camere di Commercio.

ATTIVITA' DI CONTROLLO QUALITATIVO 1991  
(Valori in Q.11)

tav. 20

Regioni	Esportazione				Importazione		Ritiri
	Prodotti ortofruttico ed agrumari	Fiori	Formaggi	Riso	Prodotti ortofruttico ed agrumari	Fiori	A.I.M.A.
Piemonte	920.657				1.032.657	8.974	3.461
Liguria	86.345	137.250	1.770	35	1.721.549	7.262	
Lombardia	1.038.459	432	2.647	58.458	26.783		534
Trentino A. A.	3.237.732		406		236.826		
Veneto	2.045.872		74.448	1.498	54.901		37.560
Friuli V. G.	84.086	9			101.463	52	
Emilia Romagna	6.460.507	17	7.457		152.165		537.211
Marche	511.603				10.238		9.706
Toscana	50.612	9.016			16.537	55	806
Umbria	13.022						
Lazio	630.515	415.853	21.122		10.522	31.032	
Campania	2.808.213	422			28.172		934.841
Abruzzo	765.256				117		
Puglia	7.201.109				51.485		
Calabria	445.211	198					396.618
Sicilia	3.854.264		160		701		5.452
Sardegna			47.898				10.140
TOTALE	30.153.463	563.197	155.908	59.991	3.444.116	47.375	1.936.329

### 3. L E R E T I

#### 3.1 LA RETE ALL'ESTERO

##### 3.1.1 ANALISI DI CONTABILITA' INDUSTRIALE

Il costo economico complessivo della rete ICE all'estero ammonta per il 1991 a Lit. 86,1 miliardi circa con un incremento del 3% rispetto all'anno precedente (vedi tav. 21). Tale percentuale deriva da incrementi di pari ammontare registrati dalle voci Personale e Altri fattori di gestione.

In proposito si rileva che il risultato presente in bilancio mostra un diverso andamento dei costi rispetto al 1990. Ciò è imputabile alle differenze di calcolo che caratterizzano l'attuale sistema di contabilità industriale. Più specificamente:

- a) Il costo del personale è calcolato sulla base di una figura media fungibile per ciascuna qualifica, piuttosto che sul costo reale delle unità presenti nella rete. Gli importi sono inoltre comprensivi dello stipendio metropolitano nonché dei valori relativi a spese di trasferimento, indennità di prima sistemazione, etc., imputati annualmente pro-quota;
- b) i costi afferenti ai fattori di gestione diversi dal personale risentono, nel sistema di contabilità industriale, del trascinarsi dei valori di rimpiazzo attribuiti alle dotazioni strumentali negli anni precedenti e rivalutati progressivamente nel tempo.

La ripartizione del costo totale per aree geo-economiche (vedi tav. 27) vede confermato il peso prevalente attribuito a CEE e Altri Paesi Industrializzati che assorbono complessivamente circa i due terzi dell'importo globale; un'area di rilievo è rappresentata dai PVS Asiatici (12,5%), mentre le altre aree si aggirano intorno al 4-6%.

Il peso detenuto dal fattore Personale sul totale dei costi resta invariato rispetto al 1990 (69%), confermando quindi la flessione registrata nell'anno precedente con riferimento al dato del 1989 (71,2%).

Più ancora sono indicativi i valori assoluti, riportati nella tavola 21, da cui si evince la consistente riduzione dei costi verificatasi nel 1990 e l'attestazione su livelli pressoché immutati, per l'anno in corso.

La ripartizione dei costi del personale per aree di attività (evidenziata nella tav. 22) vede un incremento notevole, rispetto al 1990, sull'area dei servizi informativi (+28,6%), a fronte di una riduzione dell'assistenza (-21,2%). Va precisato tuttavia

che queste variazioni derivano principalmente dalla riclassificazione dell'assistenza agli operatori esteri che nell'anno precedente era riportata nell'area dell'assistenza alle imprese, mentre nel 1991 figura, per motivi tecnici, tra i servizi informativi.

E' proseguita la riduzione del personale di ruolo (vedi tav. 23), già avviata nel corso del 1990, parzialmente compensata dall'aumento del personale locale; la consistenza media del 1991 è stata pari a 166,6 unità di ruolo (-35,4 unità) e 567,9 locali (+10,9).

Il numero di ore lavorate complessivamente si attesta tuttavia sugli stessi livelli dell'anno precedente (-0,9%) evidenziando un crescente impegno del personale della rete, come mostra la tav. 24.

La ripartizione del costo totale per aree di attività (tav. 25) rispecchia sia quella dei costi del personale (tav. 22), sia la distribuzione registrata dai tempi di produzione (tav.24).

Nella tav. 26 si riporta in dettaglio l'incidenza percentuale delle aree di attività sui costi complessivi, per ciascuna delle aree geo-economiche che costituiscono la rete estera ICE.

La tav. 27 evidenzia la ripartizione delle risorse per aree geo-economiche confrontandola con i dati dei due anni precedenti; si sottolinea come la maggior parte delle risorse venga assorbita dai paesi industrializzati (64,6% nel 1991 contro 63,9% e 61,1% rispettivamente nel 1990 e nel 1989); seconda area di interesse restano i P.V.S. asiatici con il 12,5% nel 1991 (12,1% nel '90 e 13,9% nel '89).

Sembra utile procedere infine all'esame dei servizi erogati dalla rete sul piano dei volumi di attività. In proposito va precisato che non è possibile realizzare un confronto con i dati quantitativi relativi al consuntivo 1990 in quanto per un gran numero di servizi, soprattutto nell'area dell'assistenza alle imprese, sono stati modificati i contenuti, le codifiche e l'aggregazione in tipologie.

La tavola 28 mostra pertanto la percentuale di realizzazione rispetto a quanto preventivato. In tal senso si registra nell'area informativa un superamento degli obiettivi per i servizi di informazione tecnico-commerciale e per le note ed indagini di mercato. Nell'area assistenza agli operatori italiani, si è rilevata più consistente del previsto l'attività di assistenza "di base"; per un'analisi più dettagliata per aree geo-economiche si rimanda alla sezione specifica dedicata all'assistenza erogata dalla rete estera (vedi 2.4.2).

## COSTO TOTALE DI GESTIONE UFFICI RETE ESTERA '89-'91

(in milioni di Lit.)

TAV. 21

	1989	1990	VAR. % '90/'89	1991	VAR. % '91/'90
PERSONALE	69.287	57.732	-16,68	59.434	2,95
ALTRI FATTORI DI GESTIONE	28.018	25.888	-7,60	26.667	3,01
T O T A L E	97.305	83.620	-14,06	86.101	2,97

Elaborazione P.Prog. su dati uffici

## RETE ESTERA

COSTO DEL PERSONALE PER AREE DI ATTIVITA' 89-91  
(In milioni di lire)

TAV. 22

	RUOLO		VAR. %		RUOLO		VAR. %		LOCALE		VAR. %		LOCALE		VAR. %		TOTALE		VAR. %	
	1989	1990	90/89	91/90	1989	1990	90/89	91/90	1989	1990	90/89	91/90	1989	1990	90/89	91/90	1989	1990	90/89	91/90
INFORMAZIONE	8.486	6.074	-28,4	16,7	3.852	4.105	6,6	6,007	12.338	10.179	-17,5	46,3	6.007	10.179	-17,5	13.095	28,6			
ASSISTENZA	12.483	8.865	-29,0	-18,5	7.709	7.737	,4	5.853	20.192	16.602	-17,8	-24,4	5.853	16.602	-17,8	13.075	-21,2			
PROMOZIONE	9.647	7.390	-23,4	2,0	2.715	2.921	7,6	3.516	12.362	10.311	-16,6	20,4	3.516	10.311	-16,6	11.055	7,2			
AREA ASA	21.493	17.186	-20,0	9,3	2.902	3.455	19,1	3.419	24.395	20.641	-15,4	-1,0	3.419	20.641	-15,4	22.209	7,6			
TOTALE	52.109	39.514	-24,2	2,8	17.178	18.218	6,1	18.795	69.287	57.733	-16,7	3,2	18.795	57.733	-16,7	59.434	2,9			

Elaborazioni P. Prog. su dati uffici



## CONSISTENZA DEL PERSONALE DI RUOLO E LOCALE PER AREE GEOECONOMICHE

TAV. 23

A R E E	1988		1990		SCARTO * 90/89		1991		SCARTO 1991 - 1990		VALORI ASSOL.	
	RUOLO	LOCALE	RUOLO	LOCALE	RUOLO	LOCALE	RUOLO	LOCALE	RUOLO	LOCALE	RUOLO	LOCALE
CEE	78,5	137,0	64,5	141,7	-17,8	3,4	54,9	145,2	-14,9	2,5	-9,6	3,5
PAESI INDUSTRIALIZZATI	69,9	163,4	52,2	163,2	-25,4	-1	42,6	165,3	-18,3	1,3	-9,6	2,1
PECO	19,4	35,8	13,4	39,6	-30,9	10,6	10,9	43,0	-18,7	8,6	-2,5	3,4
BACINO MEDITERRANEO	15,1	32,8	11,3	34,7	-25,0	5,8	10,4	36,3	-8,2	4,6	-9	1,6
PRODUTTORI PETROLIO	24,1	40,4	15,3	44,5	-36,4	10,1	11,2	40,1	-26,9	-9,9	-4,1	-4,4
ALTRI AFRICA	11,4	20,3	6,8	20,2	-40,2	-5	4,4	14,4	-35,5	-28,7	-2,4	-5,8
ALTRI ASIA	39,1	76,6	27,2	71,2	-30,6	-7,0	23,3	77,5	-14,2	8,8	-3,9	6,3
AMERICA LATINA	16,6	41,0	11,3	41,9	-31,7	2,2	8,9	46,1	-21,4	10,0	-2,4	4,2
TOTALE	274,1	547,3	202,0	557,0	-26,3	1,8	166,6	567,9	-17,5	2,0	-35,4	10,9

Elaborazioni P.Prog. su dati ufficiali

IMPIEGO DEL PERSONALE PER AREE DI ATTIVITA'

TAV. 24

AREE DI ATTIVITA'	TEMPI COMPLESSIVI IN ORE					% TEMPO		
	1989	1990	VAR. %	1991	VAR. %	1989	1990	1991
			90/89		91/90			
INFORMAZIONE	273.972	266.409	-2,8	350.132	31,4	20,5	21,2	28,1
ASSISTENZA	515.415	476.988	-7,5	358.850	-24,8	38,5	37,9	28,8
PROMOZIONE	203.797	190.955	-6,3	204.483	7,1	15,2	15,2	16,4
AREA ASA	346.369	323.349	-6,6	332.993	3,0	25,9	25,7	26,7
TOTALE	1.339.553	1.257.701	-6,1	1.246.458	-,9	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

COSTO TOTALE PER AREE DI ATTIVITA' 80/91

(migliaia di lire)

TAV. 25

AREE DI ATTIVITA'	COSTO TOTALE			% SUL COSTO TOTALE			% SUL COSTO TOTALE SERV. (A+B+C)		
	1989	1990	1991	1989	1990	1991	1989	1990	1991
INFORMAZIONE (A)	17.823.598	15.451.513	20.442.590	18,3	18,5	23,7	26,9	27,1	35,5
ASSISTENZA (B)	31.520.694	26.715.187	20.875.276	32,4	31,9	24,2	47,6	46,9	36,2
PROMOZIONE (C)	16.865.216	14.776.775	16.318.004	17,3	17,7	19,0	25,5	25,9	28,3
TOTALE A+B+C (D)	66.209.508	56.943.474	57.635.870				100	100	100
AREA ASA * (F)	31.096.427	26.676.889	28.464.845	32,0	31,9	33,1			
TOTALE (D+F)	97.305.935	83.620.363	86.100.715	100	100	100			

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## CONSUNTIVO 1991 - RETE ESTERA

## INCIDENZA \* DELLE AREE DI ATTIVITA' SUL COSTO COMPLESSIVO PER AREE GEOECONOMICHE

TAV. 26

A R E E	1989			1990			1991					
	INF.	ASS.	PROM. ASA	INF.	ASS.	PROM. ASA	INF.	ASS.	PROM. ASA			
C.E.E.	15,2	35,4	20,2	29,0	15,8	33,5	18,3	32,4	22,6	25,4	18,9	33,1
ALTRI PAESI INDUSTRIALIZZATI	18,1	31,9	19,8	30,0	18,1	30,7	22,8	28,5	23,7	22,6	25,3	28,5
PECO	13,0	33,2	16,5	37,1	13,7	32,1	20,1	34,1	16,9	27,1	17,5	38,4
BACINO MEDITERRANEO	22,5	35,5	10,3	31,6	21,1	35,5	12,3	31,1	25,6	29,4	12,4	32,6
PRODUTTORI PETROLIO/M.O.	21,2	38,3	9,6	30,8	23,0	35,1	10,5	31,4	29,7	24,7	10,5	35,0
ALTRI AFRICA	21,0	30,4	8,6	39,7	28,1	32,3	7,5	32,1	25,2	20,2	12,0	42,6
ALTRI ASIA	22,6	26,6	14,1	36,6	22,8	27,6	13,6	36,0	23,3	25,8	13,2	37,7
AMERICA LATINA	19,5	25,4	16,6	38,3	17,1	33,8	8,8	40,3	27,7	19,9	12,2	40,2
MONDO	18,3	32,3	17,3	31,9	18,5	31,9	17,7	31,9	23,7	24,2	19,0	33,1

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

**COSTO TOTALE PER AREE GEOECONOMICHE**  
(in migliaia di lire)

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

TAV. 27

	1989	QUOTE %	1990	QUOTE %	1991	QUOTE %
C.E.E.	26.580.657	27,3	25.313.818	30,3	26.250.825	30,5
ALTRI PAESI INDUSTRIALIZZATI	32.880.147	33,8	28.074.646	33,6	29.385.640	34,1
PECO	4.459.337	4,6	3.562.058	4,3	3.813.006	4,4
BACINO MEDITERRANEO	3.786.195	3,9	3.095.341	3,7	3.440.398	4,0
PROD.PETROLIO/MEDIO ORIENTE	6.951.054	7,1	6.365.350	7,6	5.443.794	6,3
ALTRI AFRICA	3.435.565	3,5	2.325.403	2,8	1.837.463	2,1
PVS ASIA	13.510.123	13,9	10.086.209	12,1	10.795.271	12,5
AMERICA LATINA	5.702.854	5,9	4.797.538	5,7	5.134.318	6,0
TOTALE	97.305.932	100,0	83.620.363	100,0	86.100.715	100,0

**CONSUNTIVO 1991 - RETE ESTERA  
NUMERO SERVIZI E PERCENTUALE REALIZZATO  
SUL PREVENTIVATO**

TAV. 28

SERVIZI	N. ATTI 1991	% SUL PREV.
<b>INFORMAZIONI</b>		
1 SICE FLASH	24.635	67,7
2 SICE GARE E APPALTI	7.205	73,7
3 FINANZ. OO.II.	1.086	95,1
4 TRADE NEWS	190	74,2
5 INF. TECN. COMM.	7.774	120,2
6 SICE NOTIFRUT	44.234	97,9
7 ASSISTENZA OPERATORI ESTERI	215.966	108,9
8 SICE SCHEDE PAESE	145	63,6
9 SCHEDE MERCEOLOGICHE	428	41,5
10 NOTE E IND. DI MERC.	409	129,8
11 DISTRIBUZIONE MAT.INF.	5.720	80,0
<b>ASSISTENZA OPERATORI ITALIANI</b>		
1 SCHEDE FIERE INT.LI	2.424	72,9
2 ASSISTENZA TECNICA	5.586	48,5
3 RICERCA AFFIDAMENTO INCARICHI	1.448	46,3
4 OPERATORI ECONOMICI ESTERI	54.537	66,8
5 RICERCA CONTROPARTI	1.897	24,2
6 ASS.GARE INT.LI	355	33,2
7 INF. RISERV.	7.066	59,4
8 SONDAGGI/PRODOTTI	529	47,3
9 ORG. INCONTRI	2.201	56,0
10 VERTENZE COMMERCIALI	2.228	61,8
11 SERVIZI PERSONALIZZATI	1.321	87,1
12 INF.GEN. E PRIMO ORIENTAMENTO	42.752	74,4
13 ASSISTENZA DI BASE	15.528	192,6
14 DISTRIBUZ.PRODOTTI INF.TIVI	3.195	61,7
<b>PROMOZIONE (1)</b>		
1 INIZIATIVE IMMAGINE	196	
2 INIZIATIVE DISTRIBUZIONE	213	
3 FIERE COLLETTIVE	155	
4 MOSTRE AUTONOME	10	
5 MISSIONI	167	
6 CONV. SEM. CORSI	86	
7 COOPERAZIONE E COLL.IND.	38	

(1) nel corso del 1991 è stato attivato un diverso sistema di rilevazioni per le commesse promozionali che quindi non risultano confrontabili, in termini quantitativi, con i dati di preventivo.

### 3.1.2 LINEE D'AZIONE PER AREE GEO-ECONOMICHE

#### Area Europa Occidentale

##### CEE

Il mercato CEE è caratterizzato dalla polverizzazione dell'offerta italiana che ancora oggi ostacola una presentazione omogenea del sistema nazionale.

La promozione dell'immagine del "made in Italy" pertanto consente una operazione di modifica di alcuni stereotipi consolidati e fornisce il vantaggio indiretto di accreditare l'Istituto come interlocutore privilegiato presso le principali aziende operanti in loco.

Rappresentando peraltro un punto di riferimento consolidato a livello mondiale, l'area comunitaria garantisce agli interventi effettuati ricadute d'immagine sul piano internazionale.

L'estrema complessità del mercato e la sua ricchezza di espressioni giustifica e richiede d'altro canto l'utilizzo variegato di mezzi promozionali, dalle predette azioni di immagine più complesse, alle missioni di operatori, alle mostre specializzate fino ai seminari ed interventi formativi.

Nel corso del 1991 l'Istituto ha orientato l'attività di promozione verso i più importanti Saloni specializzati assicurando una presenza significativa che, tra l'altro, produce entrate.

La politica promozionale nel suo complesso si è sviluppata con criteri di "selettività" (dei settori e delle iniziative) e "per progetti", avendo come obiettivo prioritario l'appoggio all'internazionalizzazione delle nostre aziende ed alla migliore commercializzazione dei relativi prodotti.

Strumenti la cui efficacia promozionale non può essere posta in dubbio, specie per il settore dei beni di consumo e per il food in particolare, sono i Centri Affari operanti presso le sedi ICE di Londra e Dusseldorf.

L'azione svolta all'interno di tali strutture risente comunque sempre più duramente della concorrenza di altre organizzazioni, in particolare dell'aumento di fiere specializzate.

L'utilizzo dei Centri per le nostre aziende si attesta quindi su livelli medio-bassi ed è per lo più riservato ad iniziative di promozione pubblica MAF e Mincomes. Per queste manifestazioni i

Centri apportano un effettivo contributo organizzativo, mentre le attività con utenti collettivi (Regioni, Centri Esteri, Consorzi, Camere di Commercio), registrano un progressivo aumento pur restando ancora su livelli inferiori alle potenzialità.

La fittissima rete di rapporti genera inoltre una elevata domanda di servizi di assistenza soprattutto da parte delle piccole e medie imprese, accentuata in periodi di recessione e di caduta della domanda interna.

Un'assistenza mirata consente agli operatori di essere più competitivi su un mercato dove, già da tempo, altri paesi europei e d'oltreoceano stanno proponendo le loro produzioni ed i loro servizi nelle diverse formule d'introduzione, anche in vista della nuova realtà che verrà a crearsi in Europa nel prossimo 1993.

Il 1991 ha visto la realizzazione di un processo di riqualificazione dei servizi di assistenza e di informazione resi dall'Istituto, anche in concomitanza con la tariffazione dei prodotti ICE indirizzati agli operatori italiani.

Per il raggiungimento di questo obiettivo, l'Istituto si è orientato sempre più verso le consulenze finalizzate al soddisfacimento dei bisogni della clientela, la tempestività nell'erogazione dei servizi, un'azione di marketing mirata all'ampliamento dell'utenza ed alla personalizzazione dell'assistenza.

La ricerca personalizzata presenta il vantaggio addizionale di accumulare know-how che incide direttamente sul patrimonio informativo e di conoscenza della struttura.

La crescente propensione delle imprese a diversificare gli acquisti dal punto di vista geografico, al fine di accrescere la propria competitività in un mercato sempre più concorrenziale e globale, unitamente alla rapidità dei processi innovativi, costituiscono i principali fattori che alimentano l'espandersi del fenomeno della subfornitura.

Il Progetto Subfornitura avviato dall'Istituto favorisce l'incontro tra l'offerta delle ditte subfornitrici italiane e la domanda dei potenziali committenti esteri attraverso un sistema informatizzato che realizza una vera e propria "borsa della subfornitura".

All'iniziativa partecipano gli uffici ICE di Barcellona, Bruxelles, Dusseldorf, Lione, Londra, Vienna e Zurigo, intervenendo quindi sul territorio europeo, dal mercato comunitario a quello dei paesi EFTA.

Un problema ancora aperto è quello di una migliore organizzazione dell'ICE sul territorio dell'Europa Centro-Occidentale.

In particolare, in Germania, il processo di riunificazione del Paese ha ulteriormente confermato i fenomeni di concentrazione e di specializzazione della rete distributiva che già avevano caratterizzato i primi momenti della integrazione dei nuovi Lander. Si sta pertanto attuando il potenziamento dell'ICE di Berlino che avrà competenza anche per i 5 nuovi Lander, mentre si è proceduto alla chiusura della sede di Amburgo. Il 1991 ha visto inoltre la chiusura dell'ufficio di Glasgow che rivestiva un ruolo piuttosto marginale nell'area del Regno Unito.

Per quanto riguarda più specificamente l'attività in materia di Affari Comunitari, l'Istituto dispone di un apposito Servizio istituito presso Bruxelles.

In quest'area l'ICE persegue una politica di acquisizione di incarichi diretti dalla CEE che costituiscono una formula molto importante di accreditamento dell'Istituto negli ambienti comunitari.

Nel 1991 particolare attenzione è stata rivolta alle nuove possibilità offerte dal programma di aiuto alla ricostruzione economica (PHARE) a favore dei paesi dell'est europeo e dal programma di assistenza tecnica alla CSI (ex-URSS). In questi programmi l'Istituto si è inserito in due short lists riguardanti, rispettivamente, un programma di promozione degli investimenti e del commercio estero in Ungheria ed un progetto di formazione in Russia.

L'ICE ha inoltre partecipato ai programmi di promozione dei "prodotti europei" della Commissione CEE in Giappone ed ha proseguito l'attività nell'ambito dell'Export Promotion Group di cui è membro.

#### EFTA

Per quanto riguarda i paesi europei appartenenti all'EFTA, le difficoltà linguistiche pressochè generalizzate, la posizione geografica, gli elevati costi del soggiorno, fanno sì che l'Istituto rivesta un'importanza significativa per le aziende italiane già nella fase di approccio al mercato, che richiede un'indagine preliminare di coerenza del bene offerto con la domanda locale.



In questa direzione l'attività dell'Istituto ha privilegiato, nel corso del '91, la diffusione di informazioni in maniera tempestiva e approfondita ed una assistenza alle aziende quanto più possibile personalizzata.

La limitatezza del mercato EFTA, la mancanza di importanti avvenimenti fieristici internazionali e la struttura accentrata della distribuzione non suggeriscono d'altro canto l'opportunità di una azione promozionale di ampio respiro.

#### TURCHIA

Nel corso del 1991 è stata data priorità agli interventi miranti all'internazionalizzazione delle aziende italiane, con particolare riguardo ad iniziative volte a favorire la conclusione di joint-ventures e accordi di collaborazione industriale nei settori dell'agroindustria e del marmo.

Oltre a tale attività si è svolta una cospicua opera di assistenza agli operatori locali che, nonostante la crisi del Golfo, sempre più numerosi si sono rivolti all'ICE, segnando un incremento del 30% rispetto al 1990.

#### Peco + Jugoslavia

Il '91 è stato un anno certamente drammatico per tutti i paesi dell'Est Europa, con caduta libera della produzione industriale e della domanda interna, tassi altissimi di disoccupazione e di inflazione.

In Bulgaria e Romania la situazione generale suscita ancora pesanti perplessità; la normativa risulta farraginoso e le leggi promulgate in tema di privatizzazione e liberalizzazione degli investimenti non hanno un sufficiente riscontro.

L'area comprende inoltre paesi le cui situazioni politiche interne non hanno ostacolato particolarmente la promulgazione di leggi e normative dirette ad una rapida riconversione all'economia di mercato, quali Ungheria, Cecoslovacchia e Polonia.

La linea d'azione seguita dall'Istituto nei PECO ha privilegiato dunque gli aspetti informativi con particolare attenzione all'andamento del processo di privatizzazione ed agli aspetti legislativi sulla costituzione di società miste e sugli investimenti dall'estero.

In particolare nell'ex-URSS l'attività informativa ha riguardato le varie repubbliche C.S.I. per consentire una immediata percezione e comprensione delle nuove realtà e per individuare gli interlocutori economici.

In tema di "internazionalizzazione" delle aziende i risultati conseguiti dall'Italia nei paesi in esame non sono entusiasmanti se rapportati alle potenzialità esistenti.

L'Istituto ha quindi concentrato al massimo l'attività di assistenza su servizi personalizzati a favore di aziende valide e con concrete possibilità di inserirsi nei vari mercati, incrementando peraltro anche gli interventi di base e di primo orientamento.

Le nuove Joint Ventures a partecipazione italiana sono circa 300 in tutta l'area e lasciano sperare in un ampliamento di tali operazioni.

Si tratta, peraltro, nella maggioranza dei casi, di Joint Ventures operanti nei settori commerciali e dei servizi, piuttosto che in quello produttivo. Con l'ampliarsi dei processi di privatizzazione e con alcuni altri strumenti finanziari oggi disponibili è probabile che le presenze italiane divengano più significative anche in campo produttivo.

#### Nord America

Le cause dell'insufficiente presenza dell'Italia sul mercato nordamericano sono in parte di origine strutturale. L'Italia ha in questa area un'immagine che non rispecchia il potenziale produttivo ed esportativo del nostro Paese; le esportazioni italiane sono pertanto concentrate nei settori tradizionali.

Un altro fattore che contribuisce a limitare lo spazio per l'Italia sul mercato americano è la scarsa propensione delle nostre aziende ad effettuare investimenti diretti. La presenza italiana, quindi, non è sufficientemente radicata e le nostre esportazioni risentono in misura eccessiva delle oscillazioni congiunturali, che creano un clima di provvisorietà e sporadicità dei flussi.

Date queste premesse, l'attività promozionale condotta dall'ICE tende al conseguimento dei seguenti obiettivi prioritari:

- consolidare la presenza italiana nei settori che storicamente costituiscono i nostri punti di forza in Nord America;
- incoraggiare l'insediamento stabile di aziende con produzioni a più alto contenuto tecnologico;

- assecondare gli sforzi delle aziende italiane impegnate nella diffusione dei loro prodotti al di fuori delle grandi metropoli americane.

Nell'area nordamericana sono stati realizzati numerosi progetti per settori "tradizionali" e dei beni di consumo (tessile abbigliamento, calzature, vino, prodotti alimentari, piastrelle, gioielleria, arredamento, cicli e motocicli), finalizzati ad evidenziare le caratteristiche di qualità e di immagine del prodotto italiano ed a facilitare l'accesso a segmenti di mercato più elevati.

Nell'ambito dei beni strumentali sono stati sviluppati progetti specifici per i settori: macchine utensili, macchine lavorazione plastica, macchine agricole, macchine imballaggio, macchine per l'industria grafica e cartotecnica e progetto Alta Tecnologia.

In particolare per quest'ultimo, attivo da tre anni, il programma è stato ulteriormente ampliato ricomprendendo interventi volti all'identificazione di partners per la conclusione di joint ventures e altri accordi di collaborazione che comportano scambi di tecnologie.

Nel corso del 1991 sono state inoltre impostate le iniziative di immagine relative alle Celebrazioni Colombiane. Tali iniziative, che si svolgeranno nel corso di tutto il 1992, riguardano tutti i settori nei quali l'Italia può proiettare un'immagine positiva, dalla moda alla gioielleria, dal design alla tecnologia.

Sul fronte dell'assistenza, le aziende italiane, particolarmente nel settore dei beni strumentali, cogliendo l'opportunità del dollaro in calo e dei conseguenti costi di insediamento relativamente bassi, hanno richiesto servizi più articolati finalizzati all'insediamento stabile sul mercato locale.

### Africa e Medio Oriente

#### AFRICA MEDITERRANEA

Nonostante la crisi del Golfo e l'avvio della tariffazione, lo scorso anno non si sono registrate, nel complesso, variazioni sensibili nell'attività degli uffici del Nord Africa e nella realizzazione dei relativi programmi.

Il primo fattore ha avuto effetti pesanti soltanto nella prima parte dell'anno; gradualmente la situazione si è normalizzata, salvo che per l'Algeria, che ha risentito delle note vicissitudini politiche interne.

Tenuto conto della sempre maggiore valenza che la collaborazione industriale va assumendo nei Paesi dell'area, l'ICE, come programmato in fase previsionale, si è attivato ampiamente in questo campo d'intervento.

Risultati apprezzabili sono stati conseguiti in questa direzione soprattutto in Tunisia, per le condizioni favorevoli che contraddistinguono tale Paese: stabilità politica, legislazione sugli investimenti molto avanzata, mano d'opera a buon mercato, impegno dei competenti enti locali a facilitare le procedure amministrative e vicinanza del mercato.

Anche negli altri Paesi nord-africani, ad eccezione della Libia, la situazione si sta evolvendo in tal senso, sia pure più lentamente, anche attraverso intese di cooperazione con le locali agenzie di sviluppo e l'utilizzo di professionalità esterne specializzate nella materia.

Per quanto riguarda l'attività promozionale, accanto alle formule tradizionali, quali la partecipazione alle Fiere Internazionali di Algeri e Cairo, l'organizzazione di simposi tecnologici in loco e missioni di operatori in Italia, sono state realizzate azioni collegate alla collaborazione industriale, quali l'organizzazione d'incontri tra operatori per la conclusione di joint-ventures e iniziative di sensibilizzazione sulle opportunità offerte al riguardo.

#### MEDIO ORIENTE

Il 1991 si è aperto per quanto riguarda il Medio Oriente con l'inizio delle ostilità nel Golfo, che ha determinato il parziale congelamento dell'attività nei primi due mesi dell'anno.

Le speranze riposte nella ricostruzione del Kuwait hanno richiamato peraltro un forte e immediato interesse delle ditte italiane sull'area.

La nuova situazione determinatasi è stata prontamente riconosciuta nel corso delle missioni effettuate dai rappresentanti del Governo, durante le quali è stata decisa la immediata costituzione dell'unità di emergenza ICE-Ambasciata in Kuwait, l'apertura di Tel Aviv e il rilancio di Beirut, come pure lo spostamento del coordinamento tecnico da Dubai a Rijadh, in quanto sede del Consiglio di Cooperazione del Golfo.

E' stata programmata altresì una forte ripresa dell'attività promozionale nell'area a partire dall'autunno, per rispondere alla pressione delle ditte italiane.

Per quanto riguarda l'attività di assistenza a favore degli operatori nazionali, si rileva un progressivo aumento dei servizi resi, in relazione alle buone possibilità di affari determinatesi nei vari paesi a seguito della ripresa degli investimenti civili e industriali e della ricostituzione delle scorte.

Accanto al programma promozionale Mincomes ICE si è in particolare andata sviluppando una forte azione promozionale parallela da parte di Regioni, Centri Esteri e Consorzi, sia nel settore fieristico che delle missioni.

#### **AFRICA SUB-SAHARIANA**

L'attività dell'Istituto nell'area sub-sahariana ha registrato nel 1991 lievi diminuzioni rispetto alle previsioni, derivanti in linea generale dal perdurare della crisi economica nell'area stessa.

A seguito delle vicende politiche che hanno interessato lo Zaire si è provveduto alla chiusura dell'ufficio ICE di Kinshasa.

L'azione dell'ICE ha privilegiato, in misura maggiore rispetto al passato, la promozione della collaborazione industriale, la ricerca di controparti nel campo dell'import promotion e l'individuazione di possibili fonti di finanziamento per progetti con società locali. Un particolare impegno è stato inoltre profuso per ricercare e selezionare, nei paesi che si ritengono più interessanti nell'area, un corrispondente ben introdotto nel mercato che possa svolgere una valida azione di in loco sia per i servizi standardizzati che per singoli incarichi ad hoc.

Sul piano della domanda di servizi si è notato, dopo un primo rallentamento, una ripresa delle richieste verso la fine dell'anno, confermata peraltro dall'andamento nei primi mesi del 1992.

#### **ASEAN + India**

Nell'area ASEAN + India l'Istituto ha perseguito l'obiettivo prioritario di instaurare rapporti quanto più possibile personalizzati e costanti con gli operatori economici nazionali già presenti o interessati ad avviare un'attività nell'area.

In termini operativi le principali azioni portate a realizzazione durante l'anno sono state:

- ampliamento della rete di uffici, con apertura dell'ufficio ICE di Hochiminh;
- creazione di una unità di assistenza, presso ICE Manila, per l'utenza interessata ai finanziamenti della Banca Asiatica di sviluppo;
- avvio di tre progetti di assistenza tecnica in India, Filippine e Vietnam che, attraverso canali diplomatici, verranno portati all'attenzione del MAE.  
I tre progetti riguardano, rispettivamente, l'assistenza agli esportatori in India, la promozione degli investimenti in Filippine e la riabilitazione delle industrie tessili e del legno in Vietnam;
- avvio del progetto Land Duty Paid a Singapore.

In termini di ricavi sono stati raggiunti gli obiettivi che l'Istituto si proponeva di realizzare nell'area, con una consistente riduzione delle spese e un livello di incassi in linea con le previsioni.

Le entrate per vendita di servizi di assistenza hanno evidenziato, soprattutto negli ultimi mesi dell'anno, un incremento della domanda di servizi di assistenza personalizzati.

A livello modesto (con l'esclusione peraltro di Singapore) è invece rimasta l'attività promozionale per la quale le categorie si mostrano restie ad assumere impegni finanziari su mercati che non offrono certezze di ritorni a breve termine.

### Pacifico

La Cina, dopo le turbolenze politiche degli anni '90, presenta significativi sintomi di ripresa, marcati da importanti visite politiche.

L'attività dell'Istituto è stata indirizzata verso l'area dell'informazione alle imprese anche al fine di diffondere la conoscenza delle nuove opportunità offerte dal mercato.

Gli interventi prioritari sono comunque rinvenibili nell'azione promozionale realizzata anche attraverso l'attuazione di progetti specifici che hanno prodotto un ritorno di immagine ed operativo di grande interesse.

Valga per tutti di esempio il progetto macchine utensili lavorazione metalli, che ha trovato piena rispondenza nell'associazione di categoria e negli operatori.

Considerata la rilevanza dell'area di Canton, è importante che l'Istituto dedichi in futuro maggiori risorse e promuova un più ampio impegno promozionale nell'area stessa.

In Giappone l'Istituto ha privilegiato l'attività di assistenza sia agli operatori italiani che a quelli locali, realizzando inoltre un elevato numero di iniziative di tipo promozionale.

Sul piano dell'assistenza, sono stati erogati servizi a operatori giapponesi e italiani, con incrementi notevoli rispetto al passato.

L'area Australia e Nuova Zelanda è stata caratterizzata da una notevole recessione.

L'operatività per progetti si è dimostrata la formula di intervento promozionale più valido nell'area Pacifico poichè, trattandosi di paesi lontani e poco conosciuti, non è opportuno scindere le fasi di ricerca, promozionale e di assistenza (sia generale che personalizzata). Bisognerà sempre più agire in questi termini con una visione pluriennale e mantenere le unità operative che, in questi casi, sono assolutamente essenziali.

L'attività di assistenza alle aziende ha registrato, nel corso del 1991, un incremento rispetto agli anni precedenti. L'obiettivo per il futuro sarà quello di trasformare tale richiesta di assistenza in vendita di servizi personalizzati, con il duplice scopo di agevolare l'inserimento di aziende valide nei rispettivi mercati e di favorire gli incassi.

Anche per l'azione promozionale gli obiettivi prefissati possono dirsi raggiunti; è necessario tuttavia in futuro provvedere ad una più equa redistribuzione delle risorse verso l'area, sia perchè vi si rinvergono ampie potenzialità per l'esportazione italiana, sia perchè l'attività promozionale è strumento insostituibile per il contatto con le aziende.

### America Latina

Il Continente Latino Americano rappresenta un'area di interesse prioritario per le aziende italiane, sia come fonte di approvvigionamento di materie prime necessarie alla nostra economia, che per la presenza in loco di gruppi industriali ed aziende nazionali.

L'attività degli uffici dell'area è stata indirizzata ad una assistenza personalizzata per quelle imprese interessate alla costituzione di joint-ventures, accordi di collaborazione

industriale e aziendale sia nel settore della produzione che della commercializzazione, con un particolare riguardo alla raccolta di materiale concernente le operazioni di "countertrade".

Considerata la situazione politico-economica dell'area, risulta necessaria la ricerca di accordi o intese con enti pubblici locali od organismi associativi che permettano di svolgere attività più mirate e basate su un numero più ampio di controparti interessate.

Tra queste ultime le più sensibili sembrano essere le aziende medio-piccole, dotate di maggiore elasticità decisionale, mentre un occhio di particolare riguardo meritano i piani di privatizzazione che possono rappresentare delle interessanti opportunità per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Nel complesso le valutazioni possono considerarsi positive e incoraggianti.

Sono stati sviluppati nuovi settori di intervento per i beni di consumo, sul mercato venezuelano a seguito dell'interesse dimostrato da catene di Grandi Magazzini locali, e per i tessuti in quello brasiliano.

Relativamente al comparto dei beni strumentali, l'azione svolta ha garantito la presenza nelle principali manifestazioni; più specificamente è stato privilegiato il settore dell'impiantistica anche attraverso l'organizzazione di seminari sulla tecnologia italiana.



## CEE

(in migliaia di lire)

TAV. 29

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	5.940.355	22,6	88.371	25,5
ASSISTENZA	6.667.101	25,4	101.083	29,1
PROMOZIONE	4.958.422	18,9	61.253	17,6
AREA ASA	8.684.947	33,1	96.399	27,8
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>26.250.825</b>	<b>100,0</b>	<b>347.106</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## EFTA + TURCHIA

(in migliaia di lire)

TAV. 30

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	1.867.945	34,8	32.684	43,3
ASSISTENZA	1.515.422	28,2	21.546	28,6
PROMOZIONE	417.372	7,8	4.197	5,6
AREA ASA	1.570.903	29,2	17.038	22,6
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>5.371.642</b>	<b>100,0</b>	<b>75.465</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## PECO + JUGOSLAVIA

(in migliaia di lire)

TAV. 31

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	852.765	19,0	23.495	22,8
ASSISTENZA	1.286.965	28,7	38.020	36,9
PROMOZIONE	706.884	15,8	15.550	15,1
AREA ASA	1.632.677	36,4	25.990	25,2
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>4.479.291</b>	<b>100,0</b>	<b>103.055</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## NORD AMERICA

(in migliaia di lire)

TAV. 32

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	3.787.038	22,4	49.584	25,9
ASSISTENZA	3.251.531	19,3	43.414	22,7
PROMOZIONE	4.796.842	28,4	50.617	26,5
AREA ASA	5.038.955	29,9	47.668	24,9
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>16.874.366</b>	<b>100,0</b>	<b>191.283</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## AFRICA + MEDIO ORIENTE

(in migliaia di lire)

TAV. 33

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	2.739.151	27,6	57.707	31,9
ASSISTENZA	2.406.527	24,3	52.093	28,8
PROMOZIONE	1.140.872	11,5	18.468	10,2
AREA ASA	3.624.110	36,6	52.833	29,2
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>9.910.660</b>	<b>100,0</b>	<b>181.101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## ASEAN + INDIA

(in migliaia di lire)

TAV. 34

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	1.343.204	24,2	32.979	30,1
ASSISTENZA	1.337.147	24,1	32.966	30,1
PROMOZIONE	595.783	10,7	9.380	8,6
AREA ASA	2.267.196	40,9	34.095	31,2
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>5.543.330</b>	<b>100,0</b>	<b>109.420</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

**PACIFICO**

(in migliaia di lire)

TAV 35

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	2.656.912	19,8	39.820	24,5
ASSISTENZA	3.590.938	26,7	51.586	31,7
PROMOZIONE	3.153.600	23,5	36.509	22,5
AREA ASA	4.041.850	30,1	34.576	21,3
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>13.443.300</b>	<b>100,0</b>	<b>162.491</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

**AMERICA LATINA**

(in migliaia di lire)

TAV. 36

AREE DI ATTIVITA'	COSTO	%	TEMPI (ORE)	%
INFORMAZIONE	1.255.219	29,7	25.492	33,3
ASSISTENZA	819.644	19,4	18.142	23,7
PROMOZIONE	548.229	13,0	8.509	11,1
AREA ASA	1.604.206	37,9	24.394	31,9
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>4.227.298</b>	<b>100,0</b>	<b>76.537</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

### 3.2 LA RETE IN ITALIA

#### 3.2.1 ANALISI DI CONTABILITA' INDUSTRIALE

Nel corso del 1991 è stato avviato anche per la rete in Italia il sistema di contabilità industriale che ha permesso la rilevazione puntuale dei costi economici sostenuti per la produzione dei servizi ICE.

E' pertanto possibile per la prima volta pervenire alla ripartizione della spesa complessiva per fattori di produzione e per aree di attività, sulla base di dati analitici piuttosto che attraverso stime come avvenuto negli anni precedenti.

Il costo economico complessivo della rete ammonta per il 1991 a Lit. 39,6 miliardi circa, con un incremento del 7% rispetto all'anno precedente.

Dalla tavola 37 si evidenzia che il fattore Personale assorbe circa l'85% del costo economico complessivo della rete, mentre le voci inerenti al fattore Spazio coprono circa il 5%; gli Altri fattori di gestione, costituiti dai costi generali di funzionamento e da quelli sostenuti specificamente per la produzione di servizi, rappresentano circa il 10%.

Suddividendo il costo per aree di attività (cfr. tav. 38), si rileva come i servizi tecnici nel settore agricolo, pur continuando a rivestire un peso notevole (31%), subiscono una consistente flessione rispetto all'andamento registrato nel 1990 (55,5%), a vantaggio dell'area di assistenza alle aziende (che passa dal 6 al 10,9%) e di quella c.d. intermedia (dal 30% nel '90 al 50% circa nel 1991) che comprende anche lo svolgimento di attività di marketing con particolare riguardo alla promozione delle vendite. Va sottolineato, come più sopra accennato, che i dati relativi all'anno 1990 erano frutto di stime basate su indicatori predisposti centralmente sulla base di rilevazioni campionarie.

Nella tavola 39 si evidenzia il costo economico finale della rete ottenuto ripartendo il costo dei servizi intermedi sui servizi resi all'utenza.

## CONTABILITA' INDUSTRIALE RETE ITALIA 1991

## RIPARTIZIONE DEL COSTO ECONOMICO PER FATTORI DI PRODUZIONE

(in 000 di Lit.)

TAV. 37

FATTORI DI PRODUZIONE	COSTO DI PRODUZIONE	PESO %
PERSONALE	33.804.460	85,4
SPAZIO	1.813.003	4,6
ALTRI FATTORI DI GESTIONE	3.968.306	10,0
TOTALE GENERALE	39.585.769	100,0

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## CONTABILITA' INDUSTRIALE RETE ITALIA 1991

## RIPARTIZIONE DEL COSTO ECONOMICO PER AREE DI ATTIVITA'

(in 000 di Lit.)

TAV. 38

AREE DI ATTIVITA'	COSTO DI PRODUZIONE			
	1990	1991	PESO%	VAR.% 91/90
INFORMAZIONE	739.656	855.922	2,2	15,7
ASSISTENZA	2.218.967	4.308.310	10,9	94,2
PROMOZIONE	1.849.139	1.485.599	3,8	-19,7
FORMAZIONE	554.742	733.147	1,9	32,2
SERV. TECNICO-AGRICOLI	20.525.443	12.277.642	31,0	-40,2
TOTALE SERVIZI FINALI	25.887.947	19.660.622	49,7	-24,1
SERVIZI INTERMEDI	11.094.834	19.925.147	50,3	79,6
TOTALE GENERALE	36.982.781	39.585.769	100,0	7,0

Elaborazioni P.Prog. su dati uffici

## CONTABILITA' INDUSTRIALE RETE ITALIA 1991

ANDAMENTO DEL COSTO ECONOMICO DELLA RETE ITALIA PER AREE  
DI ATTIVITA' FINALI CON RIBALTAMENTO DEL COSTO ECONOMICO  
DEI SERVIZI INTERMEDI DELLA RETE

(In 000 di Lit.)

TAV. 39

AREE DI ATTIVITA'	COSTO DI PRODUZIONE	
	1991	PES0%
INFORMAZIONE	1.741.773,8	4,4
ASSISTENZA	8.669.283,4	21,9
PROMOZIONE	3.008.518,4	7,6
FORMAZIONE	1.464.673,5	3,7
SERV. TECNICO-AGRICOLI	24.701.519,9	62,4
TOTALE SERVIZI	39.585.769,0	100,0

Elaborazioni P.Prog. su dati ufficiali

### 3.2.2 LINEE DI AZIONE

Le linee di sviluppo della rete hanno seguito nel corso del 1991 le direttrici individuate in fase di preventivo, realizzando quanto programmato, e segnatamente:

- la definizione del ruolo "market oriented" della rete stessa.  
Le sedi ICE in Italia si pongono oggi quale punto di raccordo tra l'area di produzione dei servizi e l'utente (aziende, enti territoriali, ecc.) ed in tal senso hanno operato, come più avanti si illustrerà;
- la specializzazione di alcuni uffici in base alle peculiarità della struttura produttiva e commerciale locale nonchè in base alle implicazioni derivanti dalla localizzazione geo-economica.  
In questa direzione sono stati attivati:
  - a Trieste un ufficio per l'Est Europa con il compito di coordinare le informazioni provenienti dall'Est, di curare i progetti di promotion dei prodotti italiani, di assistere gli operatori nella costituzione di joint-ventures, curando altresì l'analisi economica dei mercati e la formazione professionale. Questa nuova struttura sarà collegata in via telematica con tutta la rete informativa dell'Istituto; i dati saranno elaborati da Centro Servizi ICE di Gorizia che disporrà di una banca dati specializzata;
  - a Verona una struttura operativa di supporto alle aziende del settore agro-alimentare che si proiettano verso i mercati esteri.

Contestualmente si è provveduto ad attuare il previsto potenziamento dell'ufficio di Milano:

- a livello settoriale, con l'affidamento di un progetto globale di comunicazione per il tessile-abbigliamento e l'area pelle.  
Nel '91 ha iniziato la sua attività il Centro Moda Italia che da Milano coordina la promozione di questi settori in Giappone e negli USA;
- a livello geo-economico, con l'affidamento della segreteria dell'"Italy-Japan Business Group", anche in considerazione della localizzazione presso l'ICE di Milano del Japan Desk. Nel corso del '91 quest'ultimo,



in collaborazione con il Jetro, ha continuato peraltro la politica di iniziative condotta negli anni precedenti.

E' proseguita inoltre l'attività dell'API Tunisia;

- il rinnovato impegno verso l'area del Mezzogiorno d'Italia. L'Istituto ha attuato un piano di azioni integrate che fanno parte di uno specifico programma ("Progetto Mezzogiorno") in cui sono coinvolti a pieno titolo ed in via prioritaria gli uffici della rete localizzati nelle regioni strategiche per l'evoluzione industriale del Meridione (Campania, Puglia, Sicilia).

Sul piano operativo le attività svolte dalla Rete nel 1991 sono state indirizzate in via prioritaria verso:

- la consulenza all'export degli enti territoriali attivi nel commercio estero;
- il coordinamento dei programmi promozionali regionali al fine di canalizzare sinergie verso i programmi dell'ICE;
- l'elaborazione di progetti che nascono da specifici bisogni all'export del bacino di utenza dell'Istituto;
- l'informazione rivolta ad utenti pubblici e privati, sui servizi che l'Istituto può offrire in risposta alle diverse esigenze;
- la stipula di Convenzioni con le Regioni ed il rafforzamento dei rapporti con gli Enti territoriali (Camere di Commercio, Centri Esteri) ed Organismi economici (ConSORZI, Banche, Associazioni di Categoria).

Si citano a titolo esemplificativo alcuni degli interventi effettuati.

Nell'area informativa:

- è stata realizzata un'indagine campionaria destinata a 2200 aziende italiane medio piccole, all'interno dell'"Italy-Japan Business Group";
- nel quadro del Progetto Mezzogiorno, è stata realizzata una ricerca di mercato sulle possibilità di penetrazione in Ungheria e Cecoslovacchia per i prodotti ortofrutticoli.

Sul piano dell'assistenza alle aziende:

- l'ICE ha operato nel territorio a contatto con il mondo imprenditoriale, indirizzando la domanda dell'utenza dai servizi a basso valore aggiunto verso quelli ad alto valore aggiunto e proponendo un rapporto stabile fra l'azienda e l'Istituto, anche attraverso la formula dell'abbonamento ai servizi ICE;
- oltre all'assistenza di base e di primo orientamento, è stato svolto inoltre un consistente lavoro nella promozione delle vendite del materiale informativo ICE;
- è stata organizzata la presentazione del catalogo dei servizi dell'ICE ad organismi ed operatori nelle diverse regioni italiane, creando nel contempo le premesse per una più proficua collaborazione con le associazioni locali.

Relativamente all'attività promozionale:

- è stata presentata una campagna pubblicitaria in Giappone a favore della moda italiana nell'ambito delle iniziative organizzate dal Centro Moda Italia di Milano;
- si è realizzato un Simposio Internazionale all'interno dell'Italy-Japan Business Group di Milano;
- l'ICE ha partecipato, con uno stand informativo, ai principali saloni specializzati italiani, quali: MACEF primavera e MACEF autunno, Modit, INTEL, MIAS, IPACKIMA a Milano; Gift-mart e Pitti Filati a Firenze; Technotel a Genova; EIMA a Bologna, etc.;
- sono state presentate iniziative previste dal programma promozionale 1991/92; ad esempio i seminari di preparazione alla fiera Moda Italia realizzata a Tokyo nel gennaio '92, la presentazione del Progetto Elettronica per il mercato tedesco e i seminari sulle opportunità commerciali per i paesi del Golfo;
- è stata svolta un'azione di coordinamento, non sempre facile per le note "spinte" localistiche, per l'inserimento di iniziative territoriali nei programmi nazionali;
- sono state "acquisite" all'ICE azioni promozionali all'estero che nascono da enti regionali, camerali, consorzi e gruppi di aziende;

- si è notevolmente rafforzato il rapporto con gli enti territoriali (Regione, Camere di Commercio, Centro Estero) e gli organismi economici (consorzi, banche) con i quali sono stati impostati progetti (High-Tech Toscana, Europartenariat nel settore marmo, formazione manageriale, import strategico) che daranno risultati nel corso del 1992;
- in base al disegno organizzativo della rete, sono stati insediati, presso alcune Sedi regionali ICE, i Comitati di Coordinamento Regionale per l'armonizzazione delle iniziative locali in materia di promozione e sviluppo degli scambi con l'estero.

Gli interventi formativi costituiscono uno dei prodotti ICE più apprezzato in Italia e quindi più richiesto; si fa particolare riferimento ai COR.C.E. ed ai seminari di formazione. Il lavoro della rete diventa sempre più importante, anche in considerazione della parcellizzazione delle iniziative proposte da enti di formazione regionali, da società private etc.

Nel corso del 1991 i COR.C.E. sono stati strutturati su livelli di specializzazione settoriale, merceologica o di attività; valga come esempio in proposito il COR.C.E. di Milano, specializzato nel settore finanziario, a conclusione del quale si è avuto un Convegno dedicato alle SIM.

Sono state infine condotte, nell'ambito del Progetto Mezzogiorno, diverse azioni di sensibilizzazione sulle tematiche di commercio estero per studenti degli Istituti Tecnici Commerciali.

Per quanto riguarda il settore tecnico-agricolo, è proseguita l'attività di controllo all'esportazione che ha fatto registrare incrementi significativi; per quanto attiene ai volumi si rimanda al dettaglio riportato nella specifica sezione della presente relazione.

DELIBERAZIONE n° 025/92 C.A. del 21/5/1992  
Doc. n° \_\_\_\_\_

---

Oggetto:

BILANCIO CONSUNTIVO 1991.-

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO l'Art. 2 comma 3 della Legge 18 marzo 1989 n. 106;

VISTO l'Art. 10 lett. e) del DPR 18 gennaio 1990 n. 49;

VISTI gli Artt. 8 e 9 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità;

VISTO il D.L. 28 febbraio 1992, n. 174 Art. 2 comma 3 relativo al lo slittamento al 31 maggio 1992 del termine di approvazione dei Bilanci Consuntivi dell'esercizio 1991;

VISTO lo schema di Bilancio Consuntivo 1991;

VISTI i verbali del Collegio dei Revisori n. 63 del 14/5/1992 e n. 64 del 20/5/92;

D E L I B E R A

di approvare il Bilancio Consuntivo per l'esercizio 1991 secondo gli schemi allegati che costituiscono parte integrante della presente delibera.

IL SEGRETARIO

IL PRESIDENTE

GIAMPAOLO CHIAPPINI CARPENA

MARCELLO INGHILESI

RELAZIONE  
DEL COLLEGIO DEI REVISORI



RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI AL BILANCIO DELL'ESERCIZIO 1991

Il bilancio di esercizio dell'ICE al 31/12/1991, la cui approvazione l'Ente ritiene possa avvenire entro il 31/5/1992 ai sensi dell'art. 2 comma 3 del D.L. 27/4/91 n.269 e la cui presentazione al Consiglio di Amministrazione è stata deliberata dal Comitato esecutivo, risulta formato, per la prima volta secondo i criteri e gli schemi contenuti nel nuovo regolamento di amministrazione e contabilità.

I risultati di bilancio si riassumono nei seguenti dati:

## STATO PATRIMONIALE

## Attivo

- Immobilizzazioni	75.738.614.957	
- Attività varie	<u>221.593.124.857</u>	297.331.739.814

## Passivo

- Patrimonio netto	21.631.492.487	
- Fondi ammortamento	23.182.918.665	
- Altri fondi	80.585.821.480	
- Passività varie	<u>169.965.466.331</u>	<u>295.365.698.963</u>

Avanzo economico d'esercizio

1.966.040.851

\*\*\*\*\*

## CONTO ECONOMICO

## Entrate

- Contributi di funzionamento	203.000.000.000	
- Altre assegnazioni	103.673.452.450	
- Corrispettivi per prestazioni servizi	10.907.133.176	
- Proventi diversi	8.547.719.381	
- Rimanenze finali	<u>731.692.786</u>	326.859.997.793

## Spese

- Costi ed oneri	318.839.624.484	
- Ammortamenti	5.168.818.359	
- Rimanenze iniziali	<u>885.514.099</u>	<u>324.893.956.942</u>

Avanzo economico d'esercizio 1.966.040.851

\*\*\*\*\*

I Conti d'Ordine bilanciano in Lit. 6.311.749.835 e sono costituiti da garanzie attive e passive e da altri conti di evidenza.

Con riferimento al predetto avanzo economico, va osservato che lo stesso è influenzato da alcune partite positive e negative (sopravvenienze ed insussistenze attive per Lit. 5.081.607.299; sopravvenienze ed insussistenze passive per Lit. 1.190.054.561), afferenti la competenza di esercizi precedenti, costituenti sostanzialmente rettifiche, positive e negative, al patrimonio netto al 1/1/1991.

Sulle circostanze che hanno determinato tale risultato economico, vi sono ampi riferimenti nella relazione allegata al bilancio, ai quali si fa espresso rinvio; il Collegio può assicurare che i dati esposti nella Situazione Patrimoniale e nel Conto Economico trovano corrispondenza con i saldi contabili delle scritture al 31/12/1991.

In particolare, per quanto riguarda la voce "depositi bancari e postali" rientrante nelle disponibilità liquide, ammontante a Lit. 151.742.459.751, il Collegio ha accertato che la situazione presso la Tesoreria Provinciale al 31/12/1991 presenta un saldo di Lit. 115.828.570.539, mentre i conti correnti postali presentano alla stessa data un saldo di Lit. 88.235.543. Dalle scritture concernenti le liquidità presso gli uffici decentrati e relativi depositi bancari, risulta un saldo pari a Lit. 35.825.653.669, talchè il totale di tali poste concorda con l'ammontare complessivo delle disponibilità liquide esposto in bilancio.

Il Collegio ha proceduto alle periodiche verifiche contabili, rilevando le difficoltà incontrate dall'Ente nell'adeguamento del sistema informativo, che ha fatto registrare nel corso dell'esercizio ritardi e quindi difficoltà di controllo.

D'altronde, le profonde modifiche delle procedure e l'accelerazione dei tempi di rendiconto, nel contesto delle problematiche connesse alla riforma dell'Ente, con riguardo in particolare al passaggio del sistema di contabilità pubblica al sistema di contabilità d'impresa, non poteva non comportare, nel periodo transitorio, l'esigenza di procedere ai conseguenti necessari aggiustamenti.



Il Collegio osserva, infine, come, nel procedimento di formazione ed approvazione dei documenti di bilancio - predisposti dall'Ente, fatti propri dal Comitato Esecutivo e da questo presentati al Consiglio di Amministrazione per la deliberazione di competenza - gli debba essere assicurato un congruo periodo di tempo per svolgere, fra le due indicate delibere, con pienezza di informazione e con gli approfondimenti ritenuti necessari, i propri compiti di istituto, sulla base dello schema di bilancio licenziato dal Comitato Esecutivo. Per tali ragioni e in considerazione della brevità del tempo a sua disposizione, il Collegio si riserva di compiere ulteriori verifiche.

In particolare, il Collegio ha rilevato quanto segue:

- le immobilizzazioni materiali sono iscritte al Bilancio al prezzo di costo e comprendono gli oneri accessori di diretta imputazione. Gli incrementi intervenuti risultano analizzati nella relazione;
- in ordine alle percentuali applicate per il calcolo delle quote di ammortamento, l'Ente ha tenuto conto della normativa fiscale e del periodo di utilizzazione dei cespiti;
- i ratei e risconti sono stati determinati in base al principio della competenza temporale sul quale si concorda;
- il Fondo Trattamento Fine Rapporto, sul quale il Collegio ha più volte richiamato l'attenzione dell'Ente, è ancora condizionato dalla definizione delle questioni concernenti l'esercizio della facoltà di opzione da parte dei dipendenti. La questione è tuttora non definita, anche per le osservazioni mosse dal Ministero vigilante, in sede di approvazione degli ultimi contratti del personale dipendente. Ne consegue che, allo stato, gli importi non presentano il requisito della certezza;
- dal raffronto con l'esercizio precedente, si rileva un sensibile incremento per crediti verso i clienti ed enti vari, dovuto all'aumento del fatturato relativo alla vendita dei servizi; si auspica che l'Istituto provveda ad una accelerazione delle procedure di riscossione. Tenendo conto del contenzioso in corso, si ritiene che tali crediti non siano stati opportunamente rettificati nell'apposito fondo svalutazione, in relazione al presumibile valore di realizzazione;
- il valore nominale dei titoli ammonta complessivamente a Lit.

1.660.480.000 e sono iscritti in bilancio per il minore valore fra quello nominale e quello di corso rilevato al 31 dicembre 1991 ammontante a Lit. 1.597.305.850. L'importo è comprensivo degli interessi maturati per Lit. 6.281.000.

Il Collegio ritiene doveroso indicare che nella nota integrativa al bilancio si riferisce che nell'attivo dello stato patrimoniale sono iscritti gli importi rettificativi del Fondo T.F.R., che all'atto della chiusura di bilancio al 31/12/1990 furono sospesi in ragione della natura eccezionale dell'incremento.

Senza entrare nel merito del procedimento contabile seguito, il Collegio segnala che questa posta, per la sua natura e la sua entità classificata fra le immobilizzazioni, dovrebbe trovare, per le dovute esigenze di chiarezza, diversa collocazione nel bilancio.

Il Collegio, oltre alle verifiche periodiche, ha partecipato a tutte le riunioni del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione. Tutto ciò ritenuto e considerato, si ritiene che il bilancio possa seguire l'iter procedurale per i successivi adempimenti.

## COLLEGIO DEI REVISORI

VERBALE N. 63

Il giorno 14 maggio 1992 alle ore 9,30 si è riunito il Collegio dei Revisori dei conti dell'Istituto nelle persone:

avv. Filippo Longo - Presidente  
dott. Mario Gerbino  
dott. Remo Focarelli  
dott. Antonino Di Salvo  
dott. Mario Alberto Marrucchi

Assiste alla riunione il Magistrato della Corte dei Conti dott. Furio Pasqualucci.

Il Collegio procede all'esame dello schema di bilancio di esercizio 1991 e della relativa documentazione fornita.

Tale esame data la complessità delle questioni che richiedono approfondimenti, continuerà nella seduta del 20 maggio p.v., ore 9.

Il Collegio dei Revisori: avv. Filippo Longo  
dott. Mario Gerbino  
dott. Remo Focarelli  
dott. Antonino Di Salvo  
dott. Mario Alberto Marrucchi

*F. Longo*  
*M. Gerbino*  
*R. Focarelli*  
*A. Di Salvo*  
*M. A. Marrucchi*

## COLLEGIO DEI REVISORI

VERBALE N. 64

Il giorno 20 maggio 1992 alle ore 9,00 si è riunito il Collegio dei Revisori dei conti dell'Istituto nelle persone:

avv. Filippo Longo - Presidente  
dott. Mario Gerbino  
dott. Remo Focarelli  
dott. Antonino Di Salvo  
dott. Mario Alberto Marrucchi.

Assiste alla riunione il Magistrato della Corte dei Conti dott. Furio Pasqualucci.

I - Il Collegio ha completato l'esame delle risultanze di bilancio e della relativa documentazione procedendo ai riscontri dei saldi contabili ed a ulteriori opportune verifiche, con riguardo in particolare ai controlli concernenti le disponibilità al 31/12/1991 esistenti presso i seguenti conti correnti:

- Mitsubishi Bank Tokyo (conto 010403024)
- YNESHTORG BANK Mosca (conto 010402159)
- NAT WEST BANK Londra (conto 010402112)
- COMIT Montreal (conto 010401011)
- CITY BANK New York (conto 010401066)
- Banco di Roma Parigi (conto 010402000)

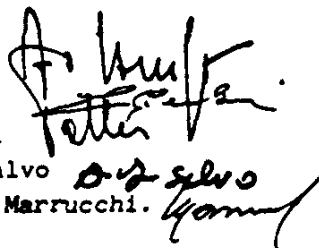
A seguito di tale verifica è risultato che i dati finali degli estratti conto, espressi in valuta, rettificati con le risultanze dei prospetti di concordanza prodotti dagli uffici e relativi alle "partite viaggianti" e convertiti in Lire al cambio medio del mese di dicembre, concordano con i dati emergenti dalle summenzionate scritture concernenti la liquidità ed i depositi bancari degli uffici decentrati.

Il Collegio procede alla redazione della relazione al bilancio consuntivo 1991, che, in allegato al presente verbale, ne costituisce parte integrante.

II - Il Collegio successivamente prende in esame la prima variazione al Bilancio preventivo 1992 formulata dal Direttore Generale, fatta propria dal Comitato Esecutivo nella seduta del 19 maggio 1992, per essere sottoposta a deliberazione del Consiglio di Amministrazione. A tal fine si prende atto che, con apposita relazione al suddetto Consiglio di Amministrazione, l'Ente riferisce che lo sviluppo della fase progettuale relativa alle costituzioni societarie per i comparti editoriale, informativo ed agro-alimentare, ha evidenziato la necessità di modificare le previsioni delle quote di partecipazioni azionarie I.C.E.. Pertanto, si propone di aumentare, nell'attivo dello stato patrimoniale del bilancio di previsione per l'esercizio 1992, la posta iscritta per un importo di Lit. 1.715.000.000 relativa all'acquisizione delle partecipazioni azionarie ex art. 3, comma 5, del D.P.R. 18/1/90 n. 49, a Lit. 2.765.000.000, con conseguente diminuzione delle disponibilità liquide per un pari ammontare di Lit. 1.050.000.000; disponibilità, la cui previsione è ridotta così da Lit. 104.278.860.377 a Lit. 103.228.860.377.

Tanto premesso, il Collegio esprime parere favorevole all'ulteriore corso.

Il Collegio dei Revisori: avv. Filippo Longo  
dott. Mario Gerbino  
dott. Remo Focarelli  
dott. Antonino Di Salvo  
dott. Mario Alberto Marrucchi.





## BILANCIO CONSUNTIVO





S C H E M A   D E L   B I L A N C I O  
D' E S E R C I Z I O  
1 9 9 1



**PREMESSA**

Il presente bilancio d'esercizio è stato redatto in conformità con quanto disposto dal Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'Istituto (art. 8, all. 1/6), recependo altresì, per quanto possibile, la nuova disciplina del bilancio, introdotta, in attuazione della IV e VII direttiva CEE di Diritto Societario, dal Decreto Legge 9/4/1991, n. 127, pur essendo prevista l'entrata in vigore della stessa disciplina con il bilancio 1993.

Per ogni voce dello Stato Patrimoniale è stato indicato l'importo della voce corrispondente dell'esercizio 1990 inserendo le voci desunte dai saldi di apertura dei conti patrimoniali all'1.1.91.

Poichè, come noto, il precedente bilancio era stato redatto in conformità con il DPR 18.12.1979, n. 696, non è stato invece possibile adottare le voci del conto economico di cui pertanto si presentano soltanto gli importi relativi al 1991.

Nella nota integrativa al bilancio d'esercizio sono tra l'altro presentati i commenti alle poste di bilancio più significative dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, nonché gli schemi di Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati, il rendiconto finanziario, il prospetto delle variazioni delle voci del patrimonio netto, il prospetto di raccordo del bilancio con la contabilità generale dello Stato.

Dal conto economico riclassificato si può rilevare l'andamento reddituale ordinario dell'esercizio precedentemente all'inserimento delle componenti straordinarie che nella fattispecie riguardano per i costi sopravvenienze passive per Lit. 1.190 milioni, la parte sospesa dei costi afferenti l'accantonamento al fondo TFR (Lit. 7.266 milioni) e per i ricavi sopravvenienze attive per Lit. 5.081 milioni.

In allegato verranno altresì presentate le informazioni desunte dalla contabilità analitica relative ai costi sostenuti per l'espletamento delle varie attività, nonché l'articolazione delle voci del conto economico presentate per mastri e reti di produzione e per mastri e Direzioni.

Sarà infine sinteticamente evidenziato un quadro di raccordo che metta in rilievo gli importi riguardanti costi autorizzati a valere sul budget 1991 ma con manifestazione economica nel 1992.

## SINTESI DEI RISULTATI REDDITUALI E PATRIMONIALI

L'esercizio 1991, primo anno di redazione del bilancio di esercizio secondo le norme civilistiche di contabilità d'impresa, ha fatto registrare per l'Istituto un avanzo economico prima delle imposte di Lit. 1.966.040.851.

Il risultato scaturente dalla gestione ordinaria (depurato cioè dalle componenti straordinarie di reddito) ha configurato un avanzo pari a Lit. 5.340.928.928. a fronte di un avanzo economico previsto in sede di ultimo assestamento del bilancio di previsione 1991 di Lit. 2.901.700.000.

Tale migliore andamento reddituale rispetto alla previsione è da ascrivere principalmente al raggiungimento di sempre più alti livelli di economicità gestionale delle tre reti di produzione (sede, Italia, estero) derivanti anche per quanto riguarda la rete estera dall'andamento favorevole registrato nel 1991 dal corso del dollaro USA, inferiore a quello previsto in sede di formazione del budget.

Il patrimonio netto dell'Istituto ha raggiunto la consistenza di Lit. 23.597.533.338.

E' da notare al riguardo che il bilancio consuntivo 1990, l'ultimo redatto secondo i precedenti principi contabili, configurava un avanzo patrimoniale pari a Lit. 13.954.604.511 che in sede di ultimo assestamento del bilancio previsionale 1991 raggiungeva la consistenza di Lit. 16.856.304.511.

La determinazione dei saldi di apertura all'1.1.1991 secondo i nuovi principi contabili ha elevato il patrimonio netto a Lit. 21.631.492.487 che, a causa del positivo andamento della gestione economica dell'esercizio, è aumentato fino a Lit. 23.597.533.338 con un incremento di Lit. 9.642.928.827 rispetto al citato avanzo patrimoniale al 31.12.1990.

Appare infine degna di menzione l'evoluzione delle disponibilità liquide dell'Ente che, al termine dell'esercizio, sono risultate pari a Lit. 151.862.456.738.

A tale riguardo si ritiene opportuno formulare le seguenti considerazioni:

- 1) La consistenza delle disponibilità liquide (tesoreria unica, c/c bancari all'estero, c/c postali, denaro in cassa) al 31.12.1991 è mediamente la più contenuta tra quelle che tali disponibilità possono raggiungere nel corso dell'anno, in quanto è subito dopo la fine dell'esercizio che affluiscono all'Istituto il contributo di funzionamento ed i fondi relativi alla realizzazione del programma promozionale;
- 2) La liquidità netta dell'Ente (disponibilità liquide - debiti + crediti) è al termine dell'esercizio pari a Lit. 48.065.258.391, di cui Lit. 33.895.728.773 originata dalla gestione.

Anche tale risultato comprova il buon livello di economicità raggiunto dalla gestione dell'Istituto in quanto la citata consistenza netta di disponibilità liquide è depurata dalle eventuali iniziative ancora da effettuare il cui ammontare è presente, come noto, tra le esposizioni debitorie.

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

## SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE AL 31 DICEMBRE 1990 ED AL 31 DICEMBRE 1991

ATTIVO	Esercizio corrente	Esercizio precedente
	1991	1990
<b>A. IMMOBILIZZAZIONI</b>		
<b>I. IMMOBILIZZAZIONI IMMAT.LI ED ONERI DA AMMORTIZZ.</b>		
Diritti di brevetto e di utilizz. opere ingegno		
1. Concessioni, licenze e marchi	699.168.256	856.229.999
2. Altri oneri da ammortizzare	12.234.714.022	19.567.122.317
	12.933.882.278	20.423.352.316
<b>II. IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>		
1. Terreni e fabbricati	14.618.002.115	12.634.112.929
2. Impianti, macchinari e attrezzature	2.439.768.891	2.124.686.315
3. Mobili e macchine d'ufficio	17.861.097.942	16.865.895.186
4. Automezzi	461.791.183	390.805.090
5. Software di proprietà	10.385.176.365	9.106.692.000
6. Immobilizzazioni in corso	937.045.540	0
7. Manutenzione straordinaria case altrui	3.897.354.687	3.897.354.687
	50.600.236.723	45.019.546.207
<b>III. IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>		
Partecipazioni in soc. controllate e collegate		
Altre partecipazioni		
	0	0
1. Depositi cauzionali	895.091.749	712.298.997
2. Crediti verso personale	11.309.404.207	14.512.629.822
	12.204.495.956	15.224.928.819
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>75.738.614.957</b>	<b>80.667.827.342</b>
<b>B. CIRCOLANTE</b>		
<b>I. RIMANENZE</b>		
1. Materiale di consumo e di scorta		
	731.692.786	885.514.099
2. Merci		
	0	0
	731.692.786	885.514.099
<b>II. CREDITI</b>		
1. Crediti v/clienti		
	11.784.786.148	2.464.965.902
2. Crediti v/Mincom		
	34.790.136.735	48.271.108.667
3. Crediti v/altri Enti e Regioni		
	16.261.516.957	2.754.243.875
4. Altri crediti		
	2.552.999.479	2.421.540.423
5. Anticipi a fornitori		
	394.101.409	557.971.426
	65.783.540.728	56.469.830.293
<b>III. RATEI E RISCONTI</b>		
1. Ratei attivi		
	205.380.470	126.814.284
2. Risconti attivi		
	1.412.748.285	892.149.437
	1.618.128.755	1.018.963.721
<b>IV. VALORI MOBILIARI</b>		
1. Titoli		
	1.597.305.850	2.253.421.440
	1.597.305.850	2.253.421.440
<b>V. DISPONIBILITA' LIQUIDE</b>		
1. Depositi bancari e postali		
	151.742.459.751	117.763.984.306
2. Denaro e valori in cassa		
	119.996.987	117.600.461
	151.862.456.738	117.881.584.767
<b>Totale circolante</b>	<b>221.593.124.857</b>	<b>178.509.314.320</b>
<b>TOTALE</b>	<b>297.331.739.814</b>	<b>259.177.141.662</b>
<b>CONTI D'ORDINE</b>	<b>6.311.749.835</b>	<b>5.577.154.818</b>

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

<u>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</u>	<u>ESERCIZIO CORRENTE</u> 1991	<u>ESERCIZIO PRECEDENTE</u> 1990
<b>A. PATRIMONIO NETTO:</b>		
<b>RISERVE</b>		
Altre riserve	----	----
Riserve facoltative	----	----
1. Avanzo economico esercizi precedente	21.631.492.487	
2. Avanzo economico d'esercizio	1.966.040.851	21.631.492.487
	23.597.533.338	21.631.492.487
<b>B. FONDI CORRETTIVI DELL'ATTIVO</b>		
<b>I. FONDI DI AMMORTAMENTO</b>		
1. Terreni e fabbricati	2.702.998.856	2.294.877.745
2. Impianti, macchinari ed attrezzature	1.543.832.763	1.444.294.456
3. Mobili e macchine d'ufficio	12.362.065.061	10.820.005.297
4. Automezzi	296.810.834	218.416.123
5. Software di proprietà	4.495.563.311	2.916.978.400
6. Manutenzione straordinaria case altrui	1.781.647.840	1.113.529.900
	23.182.918.665	18.808.101.921
<b>II. FONDI SVALUTAZIONE ED ALTRI</b>	----	----
<b>C. FONDI DI ACCANTONAMENTO PER ONERI E RISCHI E DIVERSI</b>		
1. Fondo trattamento di fine rapporto	79.824.244.035	78.968.683.022
2. Fondo imposte e tasse	3.422.000	38.855.000
3. Altri fondi per onere e rischi	758.155.445	755.188.271
	80.585.821.480	79.762.726.293
<b>D. DEBITI</b>		
1. A breve termine	412.349.641	46.701.651
2. Debiti v/fornitori	18.727.140.845	15.021.636.756
3. Anticipi da clienti	1.196.579.984	1.274.398.328
4. Anticipi da Mincomes	108.518.056.302	99.358.716.353
5. Anticipi da MAF	13.713.410.081	6.109.181.147
6. Debiti diversi	26.953.432.719	17.026.724.712
7. Debiti finanziari	59.769.503	61.706.095
	169.580.739.075	138.899.065.042
<b>E. RATEI E RISCOINTI</b>		
1. Ratei passivi	301.791.056	75.755.919
2. Riscconti passivi	82.936.200	----
	384.727.256	75.755.919
<b>TOTALE</b>	<b>297.331.739.814</b>	<b>259.177.141.662</b>
<b>CONTI D'ORDINE</b>	<b>6.311.749.835</b>	<b>5.577.154.818</b>

## Schema di conto economico per l'esercizio chiuso al 31.12.91

SPESE	ESERCIZIO 1991
A. <u>RIMANENZE INIZIALI</u>	885.514.099
B. <u>ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI</u>	----
1. Materiali di consumo, di scorta e merci	26.399.814.619
2. Prestazioni di servizi	121.913.439.919
	148.303.254.538
C. <u>COSTO DEL LAVORO</u>	
I. <u>RETRIBUZIONI</u>	
1. Retribuzioni personale di ruolo	64.107.754.318
2. Indennità di sede estera	27.800.657.414
3. Costo del personale locale	20.244.114.100
	112.152.525.832
II. <u>ONERI PREVIDENZIALI</u>	19.598.566.036
III. <u>ACCANTONAMENTO AL FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</u>	15.147.262.547
IV. <u>ALTRI COSTI</u>	21.123.991.963
	168.022.346.378
D. <u>AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI A FONDI</u>	
I. <u>AMMORTAMENTI:</u>	
1. Immobilizzazioni immateriali	239.305.206
2. Immobilizzazioni tecniche	4.929.513.153
	5.168.818.359
II. <u>ACCANTONAMENTO AI FONDI DI SVALUTAZIONE</u>	
E. <u>MINUSVALENZE ED ONERI DIVERSI</u>	
1. Perdite da alienazione o realizzi	----
2. Minusvalenze da valutazioni	4.632.346
	4.632.346
F. <u>ONERI FINANZIARI</u>	
I. <u>Interessi passivi</u>	47.715
1. Interessi su debiti v/banche e altri istituti finanziari	----
2. Interessi su altri debiti	33.946
	81.661
II. <u>SCONTI ED ALTRI ONERI FINANZIARI</u>	
1. Perdite su cambi	591.209.279
2. Altri oneri finanziari	103.656.097
	694.865.376
G. <u>ONERI STRAORDINARI</u>	
I. <u>SOPRAVENIENZE ED INSUSSISTENZE PASSIVE</u>	1.190.054.561
H. <u>ONERI FISCALI</u>	
I. <u>IMPOSTE DIRETTE:</u>	
1. dell'esercizio	281.071.666
II. <u>ALTRE IMPOSTE E TASSE:</u>	
1. dell'esercizio	340.317.958
2. di esercizi precedenti	3.000.000
	624.389.624
Totale Spese	324.893.956.942
Avanzo economico d'esercizio	1.966.040.851
<b>TOTALE</b>	<b>326.859.997.793</b>



## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

ENTRATE	ESERCIZIO 1991
A. <u>CONTRIBUTI DI FUNZIONAMENTO</u>	203.000.000.000
B. <u>ALTRE ASSEGNAZIONI</u>	
I. Assegnazioni per iniziative promozionali a carico dello stato di previsione della spesa del MINCOMES	50.426.779.885
II. Contributi delle Regioni alle spese per la realizzazione del programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.252.981.503
III. Contributi di altri enti del settore pubblico alle spese di programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.855.475.505
IV. Concorso delle ditte alle spese per la realizzazione del programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	17.615.416.069
V. Altre assegnazioni	16.970.458.557
VI. Somme derivanti da economie degli esercizi precedenti sull'attuazione dei programmi promozionali (DPR 49/90, art.3 comma 6)	15.552.340.931
	103.673.452.450
C. <u>CORRISPETTIVI PER PRESTAZIONI SERVIZI</u>	
I. Attività di promozione	5.746.069.452
II. Attività di assistenza	2.913.481.479
III. Attività di informazione	297.748.956
IV. Attività di controllo	1.949.833.289
	10.907.133.176
D. <u>COSTI CAPITALIZZATI SULLE IMMOBILIZZAZIONI</u>	----
E. <u>PLUSVALENZE E PROVENTI DIVERSI</u>	
I. Utili da alienazioni e realizzi	6.297.119
II. Altri proventi	1.375.432.752
	1.381.729.871
F. <u>RIMANENZE FINALI</u>	731.692.786
G. <u>PROVENTI FINANZIARI</u>	
I. Interessi attivi:	
1. Interessi su crediti v/banche	578.199.863
2. Interessi su crediti v/clienti	1.431.330
3. Interessi su altri crediti	692.363.526
	1.271.994.719
II. Interessi su titoli	230.252.321
III. Altri proventi finanziari:	
1. Proventi di cambio	537.671.444
2. Altri	44.463.727
	582.135.171
Totale proventi finanziari	2.084.382.211
H. <u>PROVENTI STRAORDINARI</u>	
I. Sopravvenienze ed insussistenze attive	5.081.607.299
Disavanzo economico d'esercizio	----
TOTALE	326.859.997.793

## NOTA INTEGRATIVA

### I Principi Contabili

I principi contabili adottati per la redazione del bilancio d'esercizio sono i seguenti:

### IMMOBILIZZAZIONI

Tutte le immobilizzazioni sono riportate al valore di costo comprensivo degli oneri accessori e delle spese incrementative e rettificato dagli appositi fondi ammortamento iscritti tra le passività dello Stato Patrimoniale o ammortizzato in conto in caso di immobilizzazioni immateriali. Le immobilizzazioni non sono mai state rivalutate, nè per legge, nè volontariamente.

Il calcolo dei fondi di ammortamento è effettuato applicando le aliquote stabilite dalla normativa fiscale ai beni suddivisi per anno di acquisto e per categoria omogenea in quanto ritenuta rappresentativa della residua possibilità di utilizzazione dei beni stessi.

### CREDITI E DEBITI

I crediti sono valutati al presumibile valore di realizzo.

I debiti ed i crediti in valuta estera sono esposti nello Stato Patrimoniale ai cambi in vigore alla data dell'operazione che li ha originati.

Le differenze di cambio sono riconosciute al momento del loro realizzo monetario.

### TITOLI

I titoli sono iscritti al valore inferiore tra il costo di acquisto o di libro ed il valore di mercato alla fine di dicembre 1991.

### RATEI E RISCONTI

Tutti i ratei ed i risconti sono determinati facendo riferimento al principio della competenza temporale in ipotesi di distribuzione costante.

### RIMANENZE

Le rimanenze di materiale di consumo gestito a magazzino sono determinate applicando il metodo FIFO.

### FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

Il fondo riflette l'indennità maturata a fine esercizio da ciascun dipendente in base al disposto delle leggi vigenti e del contratto di lavoro.

Nell'attivo dello Stato Patrimoniale sono iscritti gli importi rettificativi del fondo TFR che all'atto della chiusura di bilancio al 31.12.90 furono sospesi in ragione della natura eccezionale dell'incremento nonchè in applicazione di specifiche normative di legge da spendere una parte per cassa, l'altra attraverso ammortamento triennale.

### COSTI IN VALUTA

I costi sono esposti in Conto Economico al cambio medio del mese di effettuazione dell'operazione che li ha originati.

**CONTENUTO E VARIAZIONI DELLO  
STATO PATRIMONIALE**

ATTIVO**A. IMMOBILIZZAZIONI****I IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI ED ONERI DA AMMORTIZZARE**

	<u>31.12.91</u>	(in milioni di Lire) <u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1) Concessioni, licenze e marchi	699	856	-157
2) Altri oneri da ammortizzare	<u>12.235</u>	<u>19.567</u>	<u>-7.332</u>
TOTALE	12.934	20.423	-7.489

**1. Concessione, licenze e marchi**

Trattasi di costi sostenuti per l'acquisto di licenze d'uso di software, ammortizzati in conto in ragione del 20% all'anno. La riduzione rispetto all'esercizio precedente è dovuta al succitato ammortamento.

## 2. Altri oneri da ammortizzare

Riguardano le già citate componenti del fondo TFR mantenute nell'attivo a rettifica del fondo stesso e, rispettivamente, da ammortizzare in 3 esercizi con quote annuali di 6.866 milioni di Lire, nonchè per l'importo residuo di 3.059 milioni di Lire da spendere per cassa.

Nella voce in questione figura altresì il residuo valore di costo del diritto di superficie relativo all'immobile ove è sito l'Ufficio di Milano della durata di 45 anni a partire dal 1983.

La variazione del periodo è conseguente agli ammortamenti dell'esercizio (7.332 milioni di Lire), tale voce è pertanto presente al netto della succitata quota di ammortamento.

## II- IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1) Terreni e fabbricati	14.618	12.634	1.984
2) Impianti, macchinari ed attrezzature	2.440	2.125	315
3) Mobili e macchine d'ufficio	17.861	16.865	996
4) Automezzi	462	391	71
5) Software di proprietà	10.385	9.107	1.278
6) Immobilizzazioni in corso	937	--	937
7) Manutenzione straordinaria case altrui	<u>3.897</u>	<u>3.897</u>	<u>--</u>
<b>TOTALE</b>	<b>50.600</b>	<b>45.020</b>	<b>5.580</b>

La variazione delle immobilizzazioni materiali è determinata da acquisti (3.248 milioni di Lire), dismissioni di cespiti (589 milioni di Lire) ed incrementi dell'attivo derivanti dai lavori effettuati presso la Sede Centrale per la sistemazione del piano attico e la realizzazione del roof garden, nonché dai lavori di sistemazione dell'Ufficio di Firenze (1.984 milioni di Lire).

L'incremento fatto registrare dalla voce "immobilizzazioni in corso" riguarda i lavori di ristrutturazione dell'ufficio di Venezia che hanno conseguentemente portato ad un incremento dell'attivo dello Stato Patrimoniale.

La voce "manutenzione straordinaria case altrui" riguarda i lavori effettuati presso l'Ufficio di New York nel 1989 ammortizzabili in 70 mesi, durata del relativo contratto di locazione, in applicazione della vigente normativa civile e fiscale.

Il relativo fondo risulta tra le passività.

## III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

	<u>31.12.91</u>	(in milioni di Lire)	
		<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1) Depositi cauzionali	895	712	183
2) Crediti verso personale	<u>11.309</u>	<u>14.512</u>	<u>-3.203</u>
<b>TOTALE</b>	<b>12.204</b>	<b>15.224</b>	<b>-3.020</b>

1. I depositi cauzionali in contanti presso terzi sono aumentati di 183 miliardi di Lire a seguito della stipula di nuovi contratti di locazione in Italia e all'estero (310 milioni) diminuiti dai pagamenti intervenuti nel corso dell'esercizio (127 milioni).

## 2. Crediti verso il personale

Sono costituiti da crediti verso il personale per prestiti e mutui edilizi erogati negli anni precedenti ai sensi dell'art. 59 del DPR 509/79, (10.000 milioni) crediti per anticipo fondi di gestione di manifestazioni promozionali (233 milioni), crediti per riscatto anni servizio a fini previdenziali (419 milioni).

Le variazioni rispetto all'anno precedente hanno principalmente riguardato:

- crediti per l'erogazione di prestiti	-861 milioni
- crediti per l'erogazione di mutui edilizi	-64 milioni
- crediti per anticipo fondi promozionali	-2.044 milioni

## B. C I R C O L A N T E

## I RIMANENZE

	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	(in milioni di Lire) <u>Variazioni</u>
Rimanenze di magazzino	732	885	-153

Le rimanenze di magazzino risultano al 31.12.1991 così composte:

-materiale di consumo della Sede	344 milioni
-materiale di consumo degli uffici periferici in Italia	78 milioni
-materiale di consumo degli uffici all'estero	310 milioni

La variazione in diminuzione rispetto alla situazione presente nella specifica voce dello Stato Patrimoniale al 31.12.90 è la seguente:

- materiale di consumo della Sede	-52 milioni
- materiale di consumo degli uffici periferici in Italia	-14 milioni
- materiale di consumo degli uffici all'estero	-87 milioni



II CREDITI

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. crediti v/clienti	11.785	2.465	9.320
2. crediti v/MINCOMES	34.790	48.271	-13.481
3. crediti v/altri Enti	16.262	2.754	13.508
4. altri crediti	2.559	2.422	137
5. anticipi a fornitori	<u>394</u>	<u>558</u>	<u>-164</u>
TOTALE	65.790	56.470	9.320

## 1. Crediti verso Clienti

I crediti commerciali verso la clientela sono aumentati di Lit. 9.319 milioni per effetto dell'eccezionale incremento del fatturato pari a Lit. 31.239 milioni in seguito dell'applicazione della normativa relativa alla vendita dei servizi.

Tali crediti si riferiscono a ricavi per contributi per iniziative promozionali, nonché a ricavi da corrispettivi derivanti dall'erogazione dei servizi.

Il contenzioso relativo ai crediti verso clienti è passato da 629 a 1.245 milioni di Lire; tale incremento è derivato in parte considerevole da mancati incassi riguardanti i contributi ditte relativi all'attività promozionale. Tra questi è quantitativamente rilevante il credito di Lit. 218 milioni verso ditte in merito alla manifestazione Parigi SIAL dell'ottobre 1990.

Le fatture da emettere verso terzi ammontano a Lit. 2.430 milioni e riguardano gli importi relativi a servizi da corrispettivo erogati negli ultimi mesi dell'esercizio 1991, fatturati successivamente al 31.12.1991. Tali servizi si riferiscono per la massima parte all'attività di assistenza resa dagli uffici all'estero.

## 2. Crediti verso MINCOMES

I crediti verso MINCOMES sono diminuiti di 13.486 milioni di Lire in quanto nel corso dell'esercizio sono stati incassati i saldi derivanti dalla gestione degli uffici all'estero relativi agli esercizi 1983 e 1984. Restano ancora da incassare al 31.12.1991 gli analoghi crediti relativi agli esercizi 1985, 1986, 1987, 1988 ed i conguagli per gli esercizi già liquidati relativi al 1980, 1981 e 1982.

## 3. Crediti verso altri Enti

Trattasi del credito verso il MAF per spese promozionali rendicontate relative all'esercizio 1986, del credito verso il Ministero dell'Industria inerente l'avvio del progetto "artigianato" nonché dell'analogo credito verso il Ministero della Ricerca Scientifica relativo al contributo riguardante la manifestazione EUREKA svoltasi nel 1990. Tale credito è pareggiato dal debito verso fornitori di pari importo presente tra la passività dello Stato Patrimoniale.

## 4. Altri crediti

Le variazioni più significative riguardano:

-il credito verso l'AIMA per servizi di controllo resi al succitato Ente.

Tale voce è aumentata rispetto all'anno precedente di Lit.853 milioni;

-i crediti riguardanti anticipazioni di rimborsi sono diminuiti di 201 milioni di Lire;

-il rimborso avvenuto nel 1991 di tutte quelle anticipazioni erogate assimilabili alle partite di giro nel precedente impianto contabile per un importo pari a Lit. 507 milioni;

**5. Anticipi a fornitori**

Gli anticipi a fornitori sono costituiti da anticipi per forniture non ancora avvenute di beni e servizi tra i quali assumono rilevante significato gli anticipi erogati per la prenotazione di aree relativi a manifestazioni fieristiche future.

## III RATEI E RISCONTI

	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	(in milioni di Lire) <u>Variazioni</u>
1. Ratei attivi	205	127	78
2. Risconti attivi	<u>1.413</u>	<u>892</u>	<u>521</u>
TOTALE	1.618	1.019	599

1. I ratei attivi riguardano proventi di competenza dell'esercizio originati:

-da interessi su titoli (117 milioni);

-da corrispettivi relativi alla convenzione MAE 1.12.91/31.5.92 (85 milioni per il periodo 1.12-31.12.91);

-da note di credito da ricevere a parziale rettifica di costi imputati a Conto Economico (2 milioni).

2. I risconti attivi si riferiscono principalmente agli esborsi effettuati nell'esercizio relativi ai contratti di locazione stipulati con competenza economica anche negli esercizi successivi (1.192 milioni di Lire). Nel 1990 tali risconti erano pari a Lit. 867 milioni.

## IV VALORI MOBILIARI

	<u>31.12.91</u>	(in milioni di Lire)	
		<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
Titoli	1.597	2.253	-656

La variazione riguardante la voce titoli è da imputare esclusivamente all'avvenuto incasso nel corso del 1991 dei CCT venuti a scadenza nel corso dell'esercizio.

## V. DISPONIBILITA' LIQUIDE

	<u>31.12.91</u>	(in milioni di Lire)	
		<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. depositi bancari e postali	151.742	117.764	33.978
2. denaro e valori in cassa	<u>120</u>	<u>118</u>	<u>2</u>
TOTALE	151.862	117.882	33.980

La voce depositi bancari e postali è così articolata:

-tesoreria unica	115.829 milioni	(+39.832 milioni rispetto all'anno precedente)
-depositi postali	88 milioni	(-974 milioni rispetto all'anno precedente)
-depositi bancari in valuta	35.826 milioni	(-4.823 milioni rispetto all'anno precedente)

## P A S S I V O

## A) PATRIMONIO NETTO

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. Avanzo economico esercizi precedenti	21.631	21.631	
2. Avanzo economico dell'esercizio	<u>1.966</u>		
	23.597		

## B) FONDI CORRETTIVI DELL'ATTIVO

## I.- FONDI DI AMMORTAMENTO

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. terreni e fabbricati	2.703	2.295	408
2. impianti macchinari ed attrezzature	1.544	1.444	100
3. mobili e macchine d'ufficio	12.362	10.820	1.542
4. automezzi	297	219	78
5. software di proprietà	4.495	2.917	1.578
6. manutenzione case altrui	<u>1.782</u>	<u>1.114</u>	<u>668</u>
TOTALE	23.183	18.809	4.374

La variazione è così composta:

- accantonamento per quota di competenza del periodo	4.929
- utilizzi a fronte di immobilizzazioni dismesse	-565
- ammortamento automezzo non inserito nello Stato Patrimoniale al 31.12.90	<u>+10</u>
TOTALE	4.374

Il fondo al 31.12.1991 copre complessivamente il 46 % del valore delle corrispondenti immobilizzazioni.

Le aliquote rappresentative della vita utile dei cespiti, sono state applicate nella seguente misura:

terreni e fabbricati	3%
impianti, macchinari ed attrezzature	7,5%, 15%, 25%
mobili e macchine d'ufficio	12%, 20%
automezzi	25%
software di proprietà	25%

Per gli acquisti intervenuti nel corso dell'esercizio così come per quelli la cui utilizzazione economica è iniziata nel corso dello stesso l'aliquota da applicare è stata, come da disposizioni vigenti, dimezzata.

## C.- FONDI DI ACCANTONAMENTO PER ONERI E RISCHI DIVERSI

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. Fondo trattamento di fine rapporto	79.825	78.969	856
2. Fondo imposte e tasse	3	39	-36
3. Altri fondi per oneri e rischi	<u>758</u>	<u>755</u>	<u>3</u>
TOTALE	80.585	79.763	822

## 1. Fondo Trattamento di Fine Rapporto

Il fondo trattamento di fine rapporto riflette il debito nei confronti di tutti i dipendenti in conformità alla legislazione vigente ed al contratto di lavoro alla data del 31.12.1991.

L'aumento è dovuto alle seguenti variazioni (in milioni di Lire):

Incrementi:	
- accantonamenti a carico dell'esercizio	7.881
Decrementi:	
-per indennità a personale dimesso	7.025
Totale variazione	856



## 2. Fondo imposte e tasse

Nel corso del 1991 il fondo è diminuito dell'importo pagato per le imposte maturate precedentemente.

## 3. Altri fondi per oneri e rischi

Trattasi del fondo rischi su crediti (576 milioni) che non ha fatto registrare variazioni apprezzabili rispetto all'anno precedente, nonché del fondo di garanzia per prestiti al personale alimentato nella misura del 6% sui prestiti concessi.

La variazione in aumento pari a Lit. 3 milioni si riferisce all'ultimo contingente relativo al 1990. Come noto, infatti tali prestiti sulla base del nuovo contratto di lavoro, non vengono più erogati.

Il positivo risultato dell'operazione di riscossione dei crediti svolta nel corso del 1991 fa ritenere prudentiale il mantenimento del valore del fondo rischi su crediti (576 milioni) dedotto dagli utilizzi, in ottemperanza al criterio del presumibile valore di realizzo.

## D. D E B I T I

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. Debiti verso banche a breve termine	412	47	365
2. Debiti verso fornitori	18.727	15.022	3.705
3. Anticipi da clienti	1.197	1.274	-77
4. Anticipi da MINCOMES	108.518	99.358	9.160
5. Anticipi da MAF	13.713	6.109	7.604
6. Altri debiti	26.953	17.026	9.927
7. Debiti finanziari	<u>60</u>	<u>62</u>	<u>-2</u>
TOTALE	169.580	138.898	30.682

## 1. Debiti verso banche a breve termine

Trattasi di scoperti per anticipazioni presenti transitoriamente su alcuni c/c bancari accessi da uffici ICE all'estero.

## 2. Debiti verso fornitori

Le variazioni intervenute nella voce in questione riguardano principalmente i debiti verso fornitori italiani pari al 31.12.1991 a Lire 11.681 milioni (+4.045 rispetto all'anno precedente).

## 3. Anticipi da clienti

Trattasi di anticipazioni di terzi relativamente a partecipazioni ad attività promozionali privatistiche.

In dettaglio tale voce comprende:

-anticipi dalla Regione Toscana	313 milioni
-anticipi da Enti	350 milioni
-anticipi da privati	534 milioni

Le variazioni rispetto all'anno precedente sono relative a fatturazioni emesse nel corso dell'esercizio.

#### 4. Anticipi da MINCOMES

Riguardano anticipazioni ricevute alla data per lo svolgimento dell'attività promozionale e non ancora estinte attraverso l'invio della spesa rendicontata o la restituzione di eventuali economie. Nella voce in questione sono presenti anche contributi ditte relativi alla citata attività e le corrispondenti economie.

Tra le variazioni rispetto all'anno precedente si ritiene opportuno sottolineare una riduzione dei debiti per contributi privati per un importo pari a Lire 4.492 milioni. Tale importo era stato in effetti riportato tra le passività dello stato patrimoniale iniziale all'1.1.1991 così come risultante dagli ex residui passivi dal cap. 10422 delle uscite del consuntivo 1990 relativamente alle spese finanziate con i contributi dei privati, mentre non è stato inserito tra i crediti del citato S.P.I. relativi agli ex residui attivi dei capp. 20609 e 30712 del consuntivo 1990.

Ciò ha configurato una rappresentazione del patrimonio netto inferiore per pari importo.

Pertanto si è recuperata tale diminuzione come sopravvenienza attiva che figura nel conto economico con relativa riduzione di tali debiti nello Stato Patrimoniale.

#### 5. Gli altri debiti sono rappresentati da:

-Debiti verso Associazioni Sindacali	41 milioni (-3 milioni rispetto all'anno precedente)
-Debiti verso Organi sociali	98 milioni (-246 milioni rispetto all'anno precedente)
-Debiti per prestiti Cassa Mutua	91 milioni (+1 milione rispetto all'anno precedente)

-Debiti verso Enti Previdenziali ed erariali esteri	262 milioni	(+198 milioni rispet- to anno precedente)
-Debiti verso l'erario	2.323 milioni	(+171 milioni rispet- to anno precedente)
-Debiti verso Istituti Previdenziali Italiani	6.175 milioni	(+1.418 milioni rispet- to anno precedente)
-Debiti verso il perso- nale	13.821 milioni	(+5.144 milioni rispet- to anno precedente)
-Debiti diversi	4.142 milioni	(+3.275 milioni rispet- to anno precedente)

Tra i debiti verso il personale e verso gli Istituti previdenziali italiani sono compresi i maggiori oneri derivanti dal rinnovo del contratto di lavoro approvato successivamente alla data di chiusura dell'esercizio ma di competenza dell'esercizio 1991.

I debiti diversi si riferiscono principalmente a somme da rimborsare sulle gestioni promozionali 1987, 1988, 1989, 1990, 1991 (986 milioni), note di credito da emettere (275 milioni), debiti verso la Regione Lombardia derivanti da fondi ricevuti nel 1991 per servizi da rendere nel 1992 (450 milioni), accantonamento per importi da restituire (389 milioni), accantonamento per previdenza integrativa (1.562 milioni).

## E.- RATEI E RISCONTI

	(in milioni di Lire)		
	<u>31.12.91</u>	<u>31.12.90</u>	<u>Variazioni</u>
1. Ratei passivi	302	76	226
2. Risconti passivi	<u>83</u>	<u>---</u>	<u>83</u>
TOTALE	385	76	309

1. I ratei passivi si riferiscono principalmente ad oneri per affitti, riscaldamento, spese telecomunicazioni, energia elettrica di parziale competenza dell' esercizio 1991. Le variazioni rispetto al 1990 sono da addebitare al mutato sistema di rilevazione contabile.

2. Trattasi della quota di relativa all'esercizio 1992 degli abbonamenti annuali sottoscritti dalle aziende italiane per accedere ai servizi dell'Istituto.

## CONTI D'ORDINE

Presentano complessivamente un incremento di Lit. 735 milioni rispetto al 31.12.1989.

Sono costituiti da:

- Lit. 124 milioni quale valore del fondo di trattamento di fine rapporto di dipendenti locali impiegati nell'attività promozionale;
- Lit. 25 milioni per titoli ricevuti in garanzia da spedizionieri autorizzati in rapporto di prestatori di servizi con l'Istituto;
- Lit. 773 milioni per l'ammontare delle fidejussioni bancarie ricevute;

- Lit. 4.834 milioni per beni acquisiti in leasing.  
L'importo concerne l'ammontare complessivo dei canoni di competenza 1992 ed esercizi successivi fino alla scadenza dei rispettivi contratti e del relativo valore di riscatto;
- Lit. 211 per rimborsi in corso di definizione riguardanti l'attività promozionale;
- Lit. 340 milioni per polizze assicurative ricevute a garanzia dell'esecuzione di contratti;
- Lit. 5 milioni per titoli ricevuti a titolo di cauzione da depositanti.

## CONTO ECONOMICO

## S P E S E

## A. RIMANENZE INIZIALI

(in milioni di Lire)

	<u>1991</u>
Rimanenze iniziali di materiale di consumo	885

## B. ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI

(in milioni di Lire)

	<u>1991</u>
1. Materiale di consumo di carta e merci	26.390
2. Prestazioni di servizi	<u>121.913</u>
TOTALE	148.303

1. Comprende le spese per l'acquisto di materiale di consumo quali pubblicazioni materiale promozionale, tecnico e didattico le forniture per uffici, la spese tipografiche per le pubblicazioni periodiche, tecniche e promozionali dell'Istituto, nonché altri acquisti particolari quali acquisti di carburanti e lubrificanti per automezzi acquisti per vestiario e divise, sementi e acquisti di rappresentanza.

Le spese di cui sopra risultano così articolate:

	(in milioni di Lire)	
	<u>Attività</u> <u>Istituzionale</u>	<u>Commesse</u> <u>Promozionali</u>
- Acquisto pubblicazioni	959	460
- Acquisto materiale promozionale, tecnico e didattico	407	18.167
- Forniture per uffici	1.437	544
- Spese tipografiche pubblicazioni ICE	1.874	1.809
- Acquisti diversi	601	65



**2. Prestazioni di servizi**

Include i seguenti aggregati di spesa come sopra articolati per attività istituzionale e commesse promozionali.

	(in milioni di Lire)	
	Attività	Commesse
	<u>Istituzionale</u>	<u>Promozionali</u>
-Servizi informatici	8.366	106
-Servizi pubblicitari	849	22.137
-Spese per energia elettrica e telecomu- nicazioni	7.970	910
-Noleggi, affitti cano- ni leasing	16.915	22.897
-Prestazioni di terzi	2.197	23.437
-Spese per gli Organi Sociali	1.525	24
-Altre prestazioni di Servizi	6.881	7.699

## C.- COSTO DEL LAVORO

I RETRIBUZIONI	(in milioni di lire)		Totale
	Attività Istituzionale	Commesse Promozionali	
1. Retrib. pers. di ruolo	64.108	-	64.108
2. Indennità di sede estera	27.800	-	27.800
3. Costo del pers. locale	<u>19.544</u>	<u>700</u>	<u>20.244</u>
TOTALE	111.452	700	112.152
II ONERI PREVIDENZIALI	19.599	-	19.599
III ACCANTONAMENTO AL FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	15.147	-	15.147
IV ALTRI COSTI	<u>17.559</u>	<u>3.565</u>	<u>21.124</u>
TOTALE	163.757	4.265	168.022

## I RETRIBUZIONI

Il costo del personale locale è al lordo della quota parte a carico dell'Istituto dei contributi versati agli enti previdenziali stranieri.

La posta in questione comprende anche il maggior onere derivante per l'esercizio 1991 del rinnovo del contratto di lavoro stipulato nel 1992.

## II ONERI PREVIDENZIALI

Include le somme di competenza del 1991 da versare agli Enti Previdenziali ed assistenziali a titolo di contributi obbligatori sulle retribuzioni.

## III ACCANTONAMENTO AL FONDO DI FINE RAPPORTO

Alla formazione della voce in questione concorrono sia la quota di accantonamento specifica dell'esercizio (Lit. 7.881 milioni) sia le poste di reddito ammortizzabili, sospese nel bilancio chiuso al 31.12.90 a fronte del considerevole incremento verificatosi nel corrispondente fondo (Lit. 7.266 milioni).

## IV ALTRI COSTI

Riguardano tra l'altro le spese per missioni e di trasferimento (Lit. 10.949 milioni di cui 3.565 milioni riguardanti l'attività promozionale) i premi ed incentivazioni al personale compresi i benefici assistenziali e sociali (Lit. 6.788 milioni), nonché le spese per la formazione del personale (Lit. 215 milioni).

## D. AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI AI FONDI

	(in milioni di lire)
	<u>1991</u>
I AMMORTAMENTI :	
1. delle immobilizzazioni immateriali	240
2. delle immobilizzazioni materiali	<u>4.929</u>
TOTALE	5.169

Le quote di ammortamento stanziato a fronte delle immobilizzazioni materiali e immateriali rappresentano l'onere di competenza del periodo e sono state calcolate secondo quanto già esposto a commento delle rispettive voci dello Stato Patrimoniale.

Gli oneri di competenza del periodo sono stati calcolati in base alle evidenze risultanti dal libro dei cespiti ammortizzabili tenuto ai sensi di legge.

## E.- MINUSVALENZE E ONERI DIVERSI

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
1. Perdite da alienazione o realizzazioni	---
2. Minusvalenze da valutazioni	<u>5</u>
TOTALE	5

## F.- ONERI FINANZIARI

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
I INTERESSI PASSIVI:	
1. bancari	0,05
2. su debiti	<u>0,03</u>
	0,08
II SCONTI ED ALTRI ONERI FINANZIARI:	
1. Perdite su cambi	591
2. Altri oneri finanziari	<u>104</u>
TOTALE	695,08

## 1. Perdite su cambi

Sono costituiti da perdite su cambi consuntivate nel periodo. Trattasi di posta di natura eminentemente contabile relativa all'attività promozionale che trova riscontro tra le entrate come proventi di cambio (538 milioni di Lire).

## 2. Altri oneri finanziari

Concernono perdite su titoli, nonché la corresponsione alla Banca d'Italia del 3% dei diritti percepiti dall'Amministrazione Doganale.

## G.- ONERI STRAORDINARI

(in milioni di Lire)  
1991

I Sopravvenienze ed insussistenze passive

1.190

I Sopravvenienze ed insussistenze passive.

Trattasi principalmente di costi di competenza di esercizi precedenti a suo tempo non oggettivamente determinabili.

**H.- ONERI FISCALI**

(in milioni di Lire)

1991**I Imposte dirette :**

1. dell'esercizio	281
2. di esercizi precedenti	

**II Altre imposte e tasse:**

1. dell'esercizio	340
2. di esercizi precedenti	<u>3</u>

<b>TOTALE</b>	<b>624</b>
---------------	------------

Le imposte dirette si riferiscono agli accantonamenti d'esercizio ai fini del pagamento IRPEG ed ILOR.

Le altre imposte e tasse si riferiscono ad imposte locali versate all'estero, tasse diverse, concessioni governative e valori bollati.

**E N T R A T E****A.- CONTRIBUTI DI FUNZIONAMENTO**

(in milioni di Lire)

1991

- Contributi di funzionamento	203.000
-------------------------------	---------

La voce comprende il contributo statale per il funzionamento dell'Istituto pari a Lit. 200.000 milioni nonché l'importo di Lit. 3.000 milioni relativa alla prima tranche di finanziamento della Legge 9.1.1991 N. 19 riguardante le norme per lo sviluppo per le attività economiche e della cooperazione internazionale della Regione Friuli Venezia Giulia, la Provincia di Belluno ed aree limitrofe.



**B. - ALTRE ASSEGNAZIONI**

(in milioni di Lire)  
1991

I	Assegnazioni per iniziative promozionali a carico dello Stato di previsione della Spesa dal Ministero del Commercio con l'Estero	50.427
II	Contributi delle Regioni alle spese per la realizzazione del programma promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.253
III	Contributi di altri Enti del settore pubblico alle spese di programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.855
IV	Concorso delle ditte alle spese per la realizzazione del programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	17.615
V	Altre assegnazioni	16.971
VI	Somme derivanti da economie degli anni precedenti sull'attuazione dei programmi promozionali (DPR 49/90 art. 3 comma 6)	<u>15.552</u>
	<b>TOTALE</b>	<b>103.673</b>

Le voci suesposte trovano inserimento tra i ricavi del conto economico per lo stesso importo presente tra i costi riguardanti l'attività promozionale.

Le poste del conto economico afferenti tale attività come è noto non possono influire per la loro natura sul risultato economico d'esercizio.

Nella V voce "Altre Assegnazioni" figurano le entrate riguardanti le varie convenzioni stipulate con il Ministero Agricoltura e Foreste (Lit. 16.866 milioni), nonché quella relativa al Progetto Artigianato stipulata con il Ministero dell'Industria (104 milioni).

Va rilevato al riguardo che analogamente a quanto evidenziato precedentemente l'importo imputato nella voce in questione è pari ai costi rilevati per l'effettuazione delle iniziative corrispondenti.

VI Somme derivanti da economie degli anni precedenti.

Includono Lit. 4.266 milioni di economie relative al programma promozionale '89 riportato al 1991 e Lit. 9.800 milioni di economie '90 riportate al 1991, nonché Lit. 1.486 milioni derivanti da economie relative al progetto Immagine del Made in Italy.

Tali somme sono state utilizzate nel corso del 1991 e quindi sono presenti per un pari importo tra i costi.

## C.- CORRISPETTIVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
I ATTIVITA' DI PROMOZIONE	5.746
II ATTIVITA' DI ASSISTENZA	2.913
III ATTIVITA' DI INFORMAZIONE	298
IV ATTIVITA' DI CONTROLLO E DIRITTI SETTORE AGRO-ALI MENTARE	<u>1.950</u>
TOTALE	10.907

Si riportano di seguito le situazioni analitiche delle entrate da corrispettivo derivanti dalle singole attività articolate per natura di ente committente

## I ATTIVITA' DI PROMOZIONE

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
Regioni	159
Altri Enti Pubblici	1.214
Privati	<u>4.373</u>
TOTALE	5.746

## II ATTIVITA' DI ASSISTENZA

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
Regioni	111
Altri Enti Pubblici	90
Privati	<u>2.712</u>
TOTALE	2.913

## III ATTIVITA' DI INFORMAZIONE

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
Regioni	59
Altri Enti Pubblici	9
Privati	<u>230</u>
TOTALE	298

## IV ATTIVITA' DI CONTROLLO E DIRITTI

	(in milioni di Lire)
	<u>1991</u>
Regioni	703
Altri Enti Pubblici	853
Privati	<u>394</u>
TOTALE	1.950

**E.- PLUSVALENZE E PROVENTI DIVERSI**

		(in milioni di Lire)
		<u>1991</u>
I	UTILI DA ALIENAZIONE E REALIZZI	7
II	ALTRI PROVENTI	<u>1.375</u>
	TOTALE	<u>1.382</u>

**I UTILI DA ALIENAZIONE E REALIZZI**

Derivano dalla vendita di beni strumentali.

**II ALTRI PROVENTI**

Includono principalmente rimborsi effettuati dai dipendenti relativamente ad affitti di abitazioni del personale all'estero (Lit. 952 milioni), rimborsi di tasse di consumo (Lit. 214 milioni), nonché il "premio fedeltà" riconosciuto dalla Wagon Lits nel quadro del rapporto contrattuale vigente.

**F. RIMANENZE FINALI**

(in milioni di Lire)

1991

I RIMANENZE FINALI DI  
MATERIALI DI CONSUMO

. 732

Sono commentate nell'attivo della situazione patrimoniale.

**G. PROVENTI FINANZIARI**(in milioni di Lire)  
1991**I INTERESSI ATTIVI:**

1. interessi su crediti verso banche	578
2. interessi su crediti verso clienti	1
3. interessi su altri crediti	<u>692</u>
	1.271

**II INTERESSI SU TITOLI** 230**III ALTRI PROVENTI FINANZIARI:**

1. Proventi di cambio	538
2. Altri	<u>44</u>
<b>TOTALE</b>	<b>2.083</b>

**1. Interessi su crediti verso banche**

Trattasi di interessi bancari scaturiti da giacenze transitorie presso i c/c bancari degli uffici all'estero determinate da esigenze operative.

**3. Interessi su altri crediti**

Includono gli interessi attivi derivanti dai mutui edilizi e sui prestiti concessi al personale.

**II Interessi su titoli a reddito fisso**

Comprendono gli interessi di competenza dell'esercizio maturati sui titoli a reddito fisso di proprietà dell'Istituto.

III ALTRI PROVENTI FINANZIARI

1. PROVENTI DI CAMBIO:

Comprendono gli importi consuntivati nell'esercizio

2. ALTRI

Si riferiscono principalmente ad interessi maturati su depositi cauzionali.



**H. PROVENTI STRAORDINARI**

(in milioni di Lire)

1991**I SOPRAVVENIENZE ED INSUSSISTENZE  
ATTIVE**

5.081

Riguardano tra l'altro l'accertamento dell'insussistenza di debiti verso MINCOMES già commentati nel passivo della situazione patrimoniale (Lit. 4.492 milioni)



## **A L L E G A T I**

---

 XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI
 

---

ALL. 1

 SCHEMA DI STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO  
 AL 31 DICEMBRE 1990 ED AL 31 DICEMBRE 1991

ATTIVITA'	ESERCIZIO CORRENTE 1991	ESERCIZIO PRECEDENTE 1990
<b>ATTIVITA' A BREVE (O CORRENTI)</b>		
Cassa	119.996.987	117.600.461
Banche	151.742.459.751	117.763.984.306
Titoli	1.597.305.850	2.253.421.440
Crediti con esigibilità prevista entro 12 mesi		
Clienti	11.784.786.148	2.464.965.902
Crediti v/Mincomes	34.790.136.735	48.271.108.667
Crediti v/altri enti	16.261.516.957	2.754.243.875
Società controllate e collegate		
Altri crediti	2.552.999.479	2.421.540.423
Anticipi a fornitori per forniture d'esercizio	394.101.409	557.971.426
Giacenze di magazzino		
Materiali di consumo e di scorta	731.692.786	885.514.099
Ratei e risconti attivi	1.618.128.755	1.018.963.721
<b>Totale attività a breve (o correnti)</b>	<b>221.593.124.857</b>	<b>178.509.314.320</b>
<b>ATTIVITA' IMMOBILIZZATE:</b>		
Immobilizzazioni finanziarie		
Crediti verso personale	11.309.404.207	14.512.629.822
Depositi cauzionali	895.091.749	712.298.997
Immobilizzazioni tecniche		
Terreni e fabbricati	14.618.002.115	12.634.112.929
Impianti, macchinari e attrezzature	2.439.768.891	2.124.686.315
Mobili e macchine d'ufficio	17.861.097.942	16.865.895.186
Automezzi	461.791.183	390.805.090
Software di proprietà	10.385.176.365	9.106.692.000
Immobilizzazioni in corso	937.045.540	0
Manutenzione straordinaria casa altrui	3.897.354.687	3.897.354.687
Meno- fondi ammortamento		
Fabbricati	-2.702.998.856	-2.294.877.745
Impianti, macchinari ed attrezzature	-1.543.832.763	-1.444.294.456
Mobili e macchine d'ufficio	-12.362.065.061	-10.820.005.297
Automezzi	-296.810.834	-218.416.123
Software di proprietà	-4.495.563.311	-2.916.978.400

---

 XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI
 

---

Manutenzione straordinaria casa altrui	-1.781.647.840	-1.113.529.900
Immobilizzazioni immateriali, in corso di ammortamento		
Concessioni, licenze e marchi	699.168.256	856.229.999
Altri oneri da ammortizzare	12.234.714.022	19.567.122.317
Totale attività immobilizzate	52.555.696.292	61.859.725.421
Totale attività	274.148.821.149	240.369.039.741
Conti d'ordine	6.311.749.835	5.577.154.818
PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO		
PASSIVITA' A BREVE (O CORRENTI):		
Banche	412.349.641	46.701.651
Fornitori	18.727.140.845	15.021.636.756
Altri debiti	26.953.432.719	17.026.724.712
Debiti per imposte sul reddito		
Anticipi da Mincomes	108.518.056.302	99.358.716.353
Anticipi da MAF	13.713.410.081	1.274.398.328
Anticipi da Clienti	1.196.579.984	75.755.919
Ratei e risconti passivi	384.727.256	6.109.181.147
Debiti finanziari	59.769.503	61.706.095
Totale passività a breve (o correnti)	169.965.466.331	138.974.820.961
PASSIVITA' A MEDIO O LUNGO TERMINE:		
Fondo trattamento di fine rapporto	79.824.244.035	78.968.683.022
Fondo imposte e tasse	3.422.000	0
Fondi vari	758.155.445	794.043.271
Totale passività a medio e lungo termine	80.585.821.480	79.762.726.293
Totale passività	250.551.287.811	218.737.547.254
PATRIMONIO NETTO:		
Avanzo economico esercizi precedenti	21.631.492.487	21.631.492.487
Avanzo economico dell'esercizio	1.966.040.851	0
Totale patrimonio netto	23.597.533.338	0
Totale passività e patrimonio netto	274.148.821.149	240.369.039.741
CONTI D'ORDINE	6.311.749.835	5.577.154.818

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

ALL. 2

## Schema di conto economico riclassificato per l'esercizio chiuso al 31.12.91

	ESERCIZIO 1991
<b>PROVENTI NETTI:</b>	
CONTRIBUTI DI FUNZIONAMENTO	203.000.000.000
<b>ALTRE ASSEGNAZIONI:</b>	
Assegnazioni per iniziative promozionali a carico dello stato di previsione della spesa del Mincomes	50.426.779.885
Contributi delle Regioni alle spese per la realizzazione del programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.252.981.503
Contributi di altri enti del settore pubblico alle spese per la realizzazione del programma di promozione e sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	1.855.475.505
Concorso delle ditte alle spese per la realizzazione del programma promozionale di sviluppo degli scambi commerciali con l'estero	17.615.416.069
Altre assegnazioni	16.970.458.557
Somme derivanti da economie degli esercizi precedenti sull'attuazione dei programmi promozionali ( DPR 49/90, art. 3 comma 6)	15.552.340.931
	103.673.452.450
<b>CORRISPETTIVI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI:</b>	
Attività di promozione	5.746.069.452
Attività di assistenza	2.913.481.479
Attività di informazione	297.748.956
Attività di controllo e diritti sett. agro-alim.	1.949.833.289
	10.907.133.176
<b>COSTI E SPESE:</b>	
Giacenze di magazzino all'inizio dell'esercizio	885.514.099
Acquisti e prestazioni di servizio	148.303.254.538
Retribuzioni ed oneri sociali	160.755.905.563
Ammortamenti	5.168.818.359
Altri oneri di gestione	-----
Meno - Costi capitalizzati	-----
Meno - Giacenze di magazzino alla chiusura dell'esercizio	-731.692.786
	314.381.799.773
Avanzo derivante dalla gestione ordinaria	3.198.785.853
<b>PROVENTI E (ONERI) DIVERSI:</b>	
Proventi finanziari	2.084.382.211
Oneri finanziari	-694.947.037
Proventi diversi	1.381.729.871
Oneri diversi	-629.021.970
Avanzo prima dei componenti straordinari e delle imposte	5.340.928.928
Componenti straordinari:	
Componenti straordinari positivi	5.081.607.299
Componenti straordinari negativi	-8.456.495.376
Avanzo prima delle imposte	
Imposte afferenti l'esercizio	1.966.040.851
Avanzo (disavanzo) economico netto	-----

ALL. 3

**SCHEMA DI RENDICONTO FINANZIARIO PER L'ESERCIZIO CHIUSO  
AL 31.12.1991**

FONTI DI FINANZIAMENTO	ESERCIZIO 1991
<b>LIQUIDITA' GENERATA DALLA GESTIONE:</b>	
- avanzo economico dell'esercizio	1.966.040.851
- rettifiche in + (-) relative a voci che non hanno effetto sulla liquidità	5.168.818.359
- ammortamenti dell'esercizio	25.100.983.517
- aumento dei debiti di esercizio pagabili entro e dopo i 12 mesi	15.147.262.547
- trattamento di fine rapporto dell'esercizio - quota	-6.212.295.583
- pagamenti	-812.965.136
- diminuzione fondo TFR	-35.433.000
- diminuzione fondo imposte	-6.293.277.572
- aumento dei crediti con esigibilità prevista entro e dopo i 12 mesi	153.821.313
- diminuzione del magazzino	2.967.174
- aumento altri fondi	308.971.337
- ratei e risconti passivi	-599.165.034
- ratei e risconti attivi	33.895.728.773
- liquidità generata dalla gestione	5.580.690.516
- debiti per acquisizione di attivo immobilizzato	656.115.590
- disinvestimenti in titoli	34.046.512
Valore netto contabile delle immobilizzazioni tecniche alienati	40.166.581.391
<b>TOTALE DELLE FONTI</b>	<b>40.166.581.391</b>
<b>IMPIEGHI DI LIQUIDITA':</b>	
- acquisizione di attivo immobilizzato: immobilizzazioni tecniche	6.185.709.420
<b>TOTALE DEGLI IMPIEGHI</b>	<b>6.185.709.420</b>
<b>DISPONIBILITA' PRESSO BANCHE ED ENTI:</b>	
- all'inizio dell'esercizio	117.881.584.767
- al termine dell'esercizio	151.862.456.738
- aumento delle disponibilità presso banche ed enti	33.980.871.971

ALL. 4

## PROSPETTO DELLE VARIAZIONI NEI CONTI DI PATRIMONIO NETTO

Conti di patrimonio netto	Riserve facoltative	Residuo avanzo economico esercizi prec.	Avanzo economico dell'esercizio	T O T A L E
Saldi al 31.12.1990	-	21.631.492.487		21.631.492.487
Movimenti:	-		1.966.040.851	
Saldi al 31.12.1991	-	21.631.492.487	1.966.040.851	23.597.533.338



ALL. 5

PROSPETTO DI RACCORDO DEL BILANCIO CON LA CONTABILITA'  
GENERALE DELLO STATO

**SPESE FINANZIARIE**

**CORRENTI:**

- Assegni, compensi, indennità e rimborsi spese per organi dell'Ente	1.549.046.638
- Costo del lavoro	150.501.509.558
- Acquisizione di beni e servizi	146.677.945.081
- Trasferimenti passivi	2.449.837.092
- Oneri finanziari	81.661
- Altre spese	1.323.887.346

TOTALE (A) 302.502.307.376

**IN CONTO CAPITALE:**

Aumento valori beni patrimoniali	
- Immobili	1.983.889.186
- Mobili e macchine ufficio	1.482.631.098
- Impianti, macchine e attrezzature	416.397.155
- Automezzi	70.986.093
- Software di proprietà	1.278.484.365
- Immobilizzazioni in corso	<u>937.045.540</u>
	6.169.433.437

- Depositi cauzionali	182.792.752
-----------------------	-------------

- Utilizzo del fondo trattamento di fine rapporto	7.025.260.119
---	---------------

TOTALE (B) 13.377.486.308

**Rettifiche di costo che non danno luogo a movimenti finanziari:**

- Rimanenze finali	153.821.313
- Ammortamenti e deperimenti	5.168.818.359
- Accantonamenti: fondo trattamento di fine rapporto	15.147.262.547

**Variazioni patrimoniali straordinarie**

- Sopravvenienze passive	1.190.054.561
--------------------------	---------------

TOTALE (C) 21.659.956.780

TOTALE (A+B+C) 337.539.750.464

**CONTI D'ORDINE**

6.311.749.835

**ENTRATE FINANZIARIE**

<b>CORRENTI:</b>	
Trasferimenti correnti dallo Stato	203.000.000.000
Altre entrate finalizzate alla realizzazione del programma promozionale	86.702.993.893
Corrispettivi per vendita di beni e prestazioni di servizi	10.907.133.176
Redditi e proventi patrimoniali	3.466.112.082
Altre entrate	16.970.458.557
<b>TOTALE (A1)</b>	<b>321.046.697.708</b>
<b>IN CONTO CAPITALE:</b>	
Titoli emessi o garantiti dallo Stato e assimilati	656.115.590
Riscossione crediti	3.203.987.820
<b>TOTALE (B1)</b>	<b>3.860.103.410</b>
Rettifiche di ricavi che non danno luogo a movimenti finanziari	
- Sopravvenienze attive	5.081.607.299
<b>TOTALE (C1)</b>	<b>5.081.607.299</b>
<b>TOTALE (A1+B1+C1)</b>	<b>329.988.408.417</b>

CONTI D'ORDINE	6.311.749.835
RIEPILOGO	
SPESE FINANZIARIE	
TOTALE A	302.502.307.376
TOTALE C	21.659.956.780
TOTALE SPESE	324.162.264.156
AVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	1.966.040.851
TOTALE	326.128.305.007
ENTRATE FINANZIARIE	
TOTALE A1	321.046.697.708
TOTALE C1	5.081.607.299
TOTALE	326.128.305.007

## CONFRONTO PREVEN

MASTRO DESCRIZIONE	SEDE			PERIFERIA ITALIA		
	PREVENTIVO	CONSUNTIVO	DIFFER.	PREVENT.	CONSUNT.	DIFFER.
<b><u>C O S T I</u></b>						
62 ACQUISTO DI BENI	3.141,4	2.433,6	-707,8	320,0	267,1	-52,9
63 ACQUISTI DIVERSI	87,5	33,3	-54,2	53,7	13,2	-40,5
65 PRESTAZIONI DI SERVIZI	21.822,7	19.706,8	-2.115,9	3.095,4	2.870,8	-224,6
67 COSTO DEL LAVORO	102.779,5	100.596,8	-2.182,7	2.729,0	2.689,4	-39,6
71 ONERI FISCALI	618,0	470,0	-148,0	50,4	38,1	-12,3
72 MINUSVALENZE, ONERI DIV.	27,0	173,6	146,6	13,0	71,6	58,6
TOTALE	128.476,1	123.414,1	-5.062,0	6.261,5	5.950,2	-311,3
TFR ESERCIZI PRECEDENTI						
68 AMMORTAMENTI		4.356,4			143,5	
61 RIMANENZE INIZIALI						
72 SOPRAVVENIENZE PASSIVE						
73 RETTIFICHE DI RICAVI		4,6				
11 DEPOSITI CAUZIONALI	3,0			37,0		
TOTALE	3,0	4.361,0	4.358,0	37,0	143,5	106,5
TOTALE COSTI	128.479,1	127.775,1	-704,0	6.298,5	6.093,7	-204,8
<b><u>I N V E S T I M E N T I</u></b>						
12 IMMOBILIZZAZIONI	9.246,9			750,0		
<b><u>ALTRE ASSEGNAZIONI</u></b>						
15 ONERI PLURIENNALI	40,0			200,0		
<b><u>R I C A V I</u></b>						
41 CONTRIBUTO FUNZIONAMENTO	200.000,0			3.000,0		
42 ASSEGN. PER INIZ. PROMZ.						
43 CONTRIB.REG.AL PROG.PROM.						
43 " ALTRI ENTI PROG.PROM.						
43 CONCORSO DITTE PROG.PROM.						
44 PLUSVAL. E PROVENTI DIV.						
45 CORRISP.PER PRESTAZ.SERV.						
51 PROVENTI FINANZIARI						
58 RIMANENZE FINALI						
TOTALE	200.000,0			3.000,0		
55 SOPRAVVENIENZE ATTIVE						
TOTALE	200.000,0			3.000,0		

TIVO / CONSUNTIVO 1991 ALL. 6  
(MILIONI DI LIRE)'

RETE ESTERA			ATTIVITA' PROMOZIONALE			TOTALE		
PREVENTIVO	CONSUNTIVO	DIFFER.	PREVENTIVO	CONSUNTIVO	DIFFERENZA	PREVENTIVO	CONSUNTIVO	DIFFERENZA
2.641,6	2.024,8	-616,8	11.472,0	21.531,3	10.059,3	17.575,0	26.256,8	8.681,8
73,8	37,0	-36,8		49,5	49,5	215,0	133,0	-82,0
23.529,0	22.238,0	-1.291,0	160.670,0	77.097,8	-83.572,2	209.117,1	121.913,4	-87.203,7
54.200,0	52.590,8	-1.609,2	43.645,0	4.264,7	-39.380,3	203.353,5	160.141,7	-43.211,8
	114,4	114,4	,0	1,9	1,9	668,4	624,4	-44,0
81,0	405,5	324,5	,0	44,2	44,2	121,0	694,9	573,9
80.525,4	77.410,5	-3.114,9	215.787,0	102.989,4	-112.797,6	431.050,0	309.764,2	-121.285,8
							7.880,8	7.880,8
	668,5					4.293,3	5.168,8	875,5
				1.190,0			885,5	885,5
							1.190,0	1.190,0
							4,6	4,6
			,0			40,0		-40,0
,0	668,5	668,5	,0	1.190,0	1.190,0	4.333,3	15.129,7	10.796,4
80.525,4	78.079,0	-2.446,4	215.787,0	104.179,4	-111.607,6	435.383,3	324.893,9	-110.489,4
1.500,0			100,0			11.596,9	6.169,4	-5.427,5
						240,0	,0	-240,0
						203.000,0	203.000,0	,0
			184.693,0	82.949,7	-101.743,3	184.693,5	82.949,7	-101.743,8
			1.669,0	1.252,9	-416,1	1.669,0	1.252,9	-416,1
			2.315,0	1.855,4	-459,6	2.315,0	1.855,4	-459,6
			28.285,5	17.615,4	-10.670,1	28.285,5	17.615,4	-10.670,1
						1.790,0	1.381,7	-408,3
						15.194,0	10.907,1	-4.286,9
						1.298,0	2.084,4	786,4
						,0	731,7	731,7
			216.962,5	103.673,4	-113.289,1	438.245,0	321.778,3	-116.466,7
						,0	5.081,6	5.081,6
			216.962,5	103.673,4	-113.289,1	438.245,0	326.859,9	-111.385,1

ALL. 7

## CONSUNTIVO 1991 SUDDIVISO PER RETI E PROGRAMMA PROMOZIONALE

DALL'1.1.91 AL 31.12.91

(in migliaia di lire)

	SEDE	ITALIA	ESTERO	PROMOZIONE	TOTALE
MASTRO 61	396.515	92.000	397.000		885.515
MASTRO 62	2.433.505	267.128	2.024.765	21.531.327	26.256.725
MASTRO 63	33.346	13.201	37.019	49.524	133.090
MASTRO 65	19.706.568	2.870.824	22.238.113	77.097.806	121.913.311
MASTRO 67	108.477.622	2.689.475	52.590.782	4.264.676	168.022.555
MASTRO 71	469.989	38.086	114.388	1.927	624.390
MASTRO 72	173.592	71.615	405.474	1.234.238	1.884.919
MASTRO 73	4.601			30	4.631
MASTRO 68	4.356.400	143.524	668.504	390	5.168.818
TOTALE COSTI	136.052.138	6.185.853	78.476.045	104.179.918	324.893.954
TOTALE RICAVI	3.518.899	77.639	2.057.720	5.168.118	10.822.376

ALLEGATO N. 8.

CONSUNTIVO 1991 SUDDIVISO PER MASTRI  
E DIREZIONI UFFICI SEDE CENTRALE  
DAL 1° GIUGNO 1991 AL 31 DICEMBRE 1991  
(in migliaia di lire)

## CONSUNTIVO 1991 SUDDIVISO

## UFFICI SED

DALL'1.6.91

CENTRO DI COSTO	Z.A.00	Z.B.00	Z.C.00	Z.D.00	Z.E.00	Z.F.00	Z.G.00	Z.H.00
DIREZIONE	SERVIZIO GIURIDICO LEGALE	SERVIZIO RELAZIONI ESTERNE	SERVIZIO PROG.STUDI E PREV.EC.	SERVIZIO ISPETT. GEN.LE	DIREZ. BIL.AMM.NE CONTAB.	DIREZIONE MARKETING	SETTORE PROGETTI	DIREZIONE PERSONALE
MASTRO 61								
MASTRO 62	14.242	130.756	226.597		232.015	2.033	23.784	17.592
MASTRO 63		143						
MASTRO 65	1.154.934	780.665	238.597		202.356	161.143	31.351	87.410
MASTRO 67	52.585	46.760	31.666	123.302	36.577	35.048	17.304	80.754.208
MASTRO 71	782				334.122			
MASTRO 72	4.288	49	46.960		65.561	47		45.432
MASTRO 73								
MASTRO 68								
TOTALE	1.226.831	958.374	543.819	123.302	870.630	198.271	72.439	80.904.641

N.B. L'evidenza dei costi per Direzioni è possibile soltanto a partire dall'1.6.1991 data di entrata



## ALL.8

## PER MASTRI E DIREZIONI

## E CENTRALE

(in migliaia di lire)

AL 31.12.91

Z.I.00	Z.L.00	Z.M.00	Z.N.00	Z.P.00	Z.Q.00	Z.R.00	TOTALE GENERALE SEDE DALL'1.1.91 AL 31.12.91
SETTORE SISTEMI ORG.NE	DIREZIONE SVILUPPO	SETTORE IMMAGINE	DIREZIONE FORMAZ.	SETTORE INFORM.NE	SETTORE COOP.NE	SEZIONE AGRICOLA SPECIALE	
							396.515
157.596				1.184.530		35.242	2.433.505
23.343							33.346
11.272.435	27.217		5.000	123.269		215.220	19.706.567
13.576	111.528	3.903	21.922	33.971	17.638	62.345	108.396.622
	80					220	461.710
414						10.807	173.592
							4.601
							4.356.400
11.467.363	138.825	3.903	26.922	1.341.771	17.638	323.834	135.962.859

in vigore del nuovo disegno organizzativo dell'Istituto.

ALL. 9

## CONSUNTIVO-1991 SUDDIVISO PER MASTRI E DIREZIONI

## UFFICI ITALIA

DALL'1.1.91 AL 31.12.91

(in migliaia di lire)

	NORD	CENTRO	SUD	TOTALE
MASTRO 61				92.000
MASTRO 62	147.851	56.873	62.403	267.128
MASTRO 63	7.899		5.302	13.201
MASTRO 65	1.458.408	400.997	1.011.419	2.870.824
MASTRO 67	1.040.276	283.956	1.365.243	2.689.475
MASTRO 71	16.291	5.792	16.003	38.086
MASTRO 72	1.547	1.316	68.751	71.615
MASTRO 68	101.562	41.962		143.524
TOTALE	2.773.835	790.896	2.529.122	6.185.853

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

ALL. 10

## CONSUNTIVO 1991 SUDDIVISO PER MASTRI E DIREZIONI

## UFFICI ESTERO

DALL'1.1.91 AL 31.12.91

(in migliaia di lire)

	CEE	ALTRI EUROPA	NORD AMERICA	AMERICA LATINA	AFRICA MEDIO ORIENTE	PACIFICO	ASEAN + INDIA	TOTALE
MASTRO 61								397.000
MASTRO 62	814.352	267.294	258.545	147.248	181.152	208.636	147.537	2.024.765
MASTRO 63	7.274	5.331	915	3.162	6.585	11.539	2.212	37.019
MASTRO 65	7.402.477	2.361.239	5.081.076	1.139.517	1.599.928	3.352.542	1.301.334	22.238.113
MASTRO 67	15.399.503	6.209.052	9.251.623	3.149.795	6.935.027	8.326.492	3.319.289	52.590.782
MASTRO 71	26.555	1.363	78.042	369		4.713	3.346	114.388
MASTRO 72	102.179	42.583	22.626	47.478	121.921	18.841	49.845	405.474
MASTRO 68			668.118			386		668.504
TOTALE	23.752.340	8.886.863	15.360.945	4.487.569	8.844.613	11.923.150	4.823.563	78.476.043

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

ALL. 11

ASSEGNAZIONE BUDGET 1991 CON MANIFESTAZIONE ECONOMICA 1992: UFFICI SEDE										
Codice Mastri e Conti	UFF. PATRIMONI E CONTRATTI	UFF. FORMAZ. INTERNALE	UFF. STUDI ECONOMICI	UFF. SERVIZI GENERALI	UFF. GESTIONE ANMVA	UFF. ASSIST. COMMERCIALE	SERV. FORMAZ. E MARKETING	UFF. INF. TEL	DIREZIONE MARKETING	TOTALE
162.00 Acquisto di beni	90.390.109	0	7.000.000	1.000.000	0	15.390.000	0	0	135.000.000	248.780.109
163.00 Acquisti diversi	2.522.800	0	0	1.550.000	0	300.000	0	0	0	4.372.800
165.00 Prestazioni di terzi	0	50.000.000	44.371.000	60.739.759	0	0	262.390.000	3.700.000	124.177.100	545.377.859
167.00 Costo del lavoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
172.00 Oneri diversi eser. in corso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE	92.912.909	50.000.000	51.371.000	63.289.759	0	15.690.000	262.390.000	3.700.000	259.177.100	798.530.768
112.00 Immobilizzazioni	261.085.833	0	0	219.079.000	0	0	0	756.602.400	0	1.236.767.233
115.00 Oneri pluriennali	0	0	0	274.178.060	474.000.000	0	0	0	0	748.178.060
TOTALE	261.085.833	0	0	493.257.060	474.000.000	0	0	756.602.400	0	1.984.945.293
TOTALE GENERALE UFFICIO	353.998.742	50.000.000	51.371.000	556.546.819	474.000.000	15.690.000	262.390.000	760.302.400	259.177.100	2.783.476.061

ALL. 12

ASSEGNAZIONE BUDGET 1991 CON MANIFESTAZIONE ECONOMICA 1992: UFFICI ICE IN ITALIA						
CODICE MASTRI E CONTI	UFFICIO ICE ANCONA	UFFICIO ICE FIRENZE	UFFICIO ICE MILANO	UFFICIO ICE AVELLINO	TOTALE	
12.00 Immobilizzazioni	8.925.000	6.974.000	115.051.230	0	130.950.230	
TOTALE	8.925.000	6.974.000	115.051.230	0	130.950.230	
62.00 Acquisto di beni	0	0	0	737.800	737.800	
	0	0	0	737.800	737.800	
TOTALE UFFICIO	8.925.000	6.974.000	115.051.230	737.800	131.688.030	

## XI LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

ALL. 13

ASSEGNAZIONE BUDGET 1991 CON MANIFESTAZIONE ECONOMICA 1992: UFFICI ESTERI													
Codice	UFFICIO ICE LISBONA	UFFICIO ICE FRANCOFORTE	UFFICIO ICE BRUXELLES	UFFICIO ICE BEIRUT	UFFICIO ICE RIYAD	UFFICIO ICE LOS ANGELES	UFFICIO ICE SOFIA	UFFICIO ICE TRIPOLI	UFFICIO ICE PRAGA	UFFICIO ICE KUALA LUMPUR	TOTALE		
62.00 Acquisti di beni	0	1.201.643	0	0	0	0	0	0	0	0	1.201.643		
63.00 Acquisti diversi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
65.00 Prestazioni di terzi	0	0	4.966.584	115.600.000	23.430.330	386.932	0	1.010.725	3.845.173	0	49.239.744		
67.00 Costo del lavoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTALE	0	1.201.643	4.966.584	115.600.000	23.430.330	386.932	0	1.010.725	3.845.173	0	50.441.387		
12.00 Immobilizzazioni	1.514.637	23.703.044	2.085.246	111.700.000	0	0	5.408.000	0	11.520.080	4.579.368	60.510.375		
15.00 Oneri pluriennali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TOTALE	1.514.637	23.703.044	2.085.246	111.700.000	0	0	5.408.000	0	11.520.080	4.579.368	60.510.375		
TOTALE UFFICIO	1.514.637	24.904.687	7.051.830	27.300.000	23.430.330	386.932	5.408.000	1.010.725	15.365.253	4.579.368	110.951.762		

ALL. 14

**ARTICOLAZIONE DEI COSTI SOSTENUTI  
PER AREE DI ATTIVITA'**

AREE DI ATTIVITA'	COSTI
INFORMAZIONE	1.829.476.503
ASSISTENZA	1.020.543.892
TECNICO-AGRICOLO	2.230.384.146
PROGRAMMAZ., COORD., CONTROLLO	515.718.963
RELAZIONI ESTERNE	1.066.708.369
SVILUPPO E ORGANIZZ. RISORSE	502.267.546
AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'	4.951.246.735
SERVIZI TECNICI	16.507.649.816
PROMOZIONE	104.179.057.000
COSTI GENERALI	192.090.903.972
<b>TOTALE</b>	<b>324.893.956.942</b>

