



# I rapporti tra stato e regioni nelle politiche di sostegno all'internazionalizzazione\*

## 1. La sfida della riforma costituzionale

Da aprile 2014 è nota l'intenzione del Governo di riportare la materia del commercio con l'estero tra quelle attribuite alla cura dello Stato, laddove la legislazione oggi vigente l'aveva collocata nel gruppo a competenza concorrente. Ciò dovrebbe avvenire nel quadro di una più ampia modifica della Costituzione italiana che introdurrà una nuova ripartizione delle competenze tra Amministrazioni centrali e territoriali anche in molte altre materie.<sup>1</sup>

Lo scopo del presente articolo è duplice. Da un lato intende documentare quali sono le interazioni, a legislazione invariata, tra Stato italiano e Regioni in materia di politiche di sostegno all'internazionalizzazione, sullo sfondo di una breve rassegna comparativa e degli spunti di riflessione che da essa possono trarsi sull'esperienza italiana.<sup>2</sup> Dall'altro vuole tracciare un quadro delle implicazioni e delle opportunità che la riforma porterà con sé qualora fosse definitivamente approvata.

Nel 2001 la riforma del titolo V della Costituzione affidò alle Regioni, tra le altre, la competenza concorrente in materia di commercio con l'estero. Da allora numerosi provvedimenti legislativi e regolamentari e ancor più numerosi piani di intervento e prassi operative adottati sia dallo Stato sia dalle Regioni, anche riferiti a norme e programmi dell'Unione Europea e a trattati internazionali, hanno dato impulso all'intervento del settore pubblico a sostegno di quello privato nel processo di internazionalizzazione. In parallelo con l'evoluzione normativa, cominciata ben prima della riforma del 2001, è venuta determinandosi un'evoluzione organizzativa, con una separazione dei due piani di intervento, locale e nazionale, già adombrata dal parziale fallimento di esperienze di collaborazione pure foriere di risultati talora interessanti, come gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione o le convenzioni tra Mse e Regioni per l'attuazione di piani promozionali congiunti. Tale evoluzione è culminata con la chiusura delle sedi regionali dell'Ice, avvenuta nel 2013. Nel biennio 2013-2015, a Roma grazie all'impulso di diverse amministrazioni centrali si è ingegnerizzato un rilancio del sistema nazionale, sia sul versante dei servizi reali sia su quello dei servizi finanziari, con risorse potenziate e nuovi programmi di attività. Si è inoltre varata una struttura di coordinamento, la Cabina di regia per l'Italia internazionale, competenze e attività della quale sono state trattate a più riprese in questa e altre edizioni del Rapporto.<sup>3</sup> Al contempo Regioni e Province autonome hanno perfezionato l'articolazione del proprio intervento di sostegno, adottando leggi quadro e programmi annuali e pluriennali, creando agenzie di sviluppo territoriale fortemente impegnate sul versante dell'internazionalizzazione, rinsaldando i propri legami con l'altro importante attore territoriale, le Camere di commercio, industria, artigianato e

\* Redazione a cura di Leopoldo Gudas, Ice, per il paragrafo 2 e di Marco Saladini, Ice, per i paragrafi 1, 3 e 4.

- <sup>1</sup> Disegno di legge di riforma costituzionale 1429 presentato dal Governo al Senato, trasmesso alla Camera dei Deputati dove ha assunto il numero 2613, intitolato "Disposizioni per il superamento del bicameralismo paritario, la riduzione del numero dei parlamentari, il contenimento dei costi di funzionamento delle istituzioni, la soppressione del Cnel e la revisione del titolo V della parte II della Costituzione"
- <sup>2</sup> Per brevità in quanto segue si userà la locuzione Regioni per identificare tutte le Regioni, a statuto ordinario e speciale, nonché le Province autonome di Trento e Bolzano.
- <sup>3</sup> Per una ricostruzione dell'evoluzione degli strumenti di coordinamento antecedenti alla Cabina di Regia accompagnata da alcune proposte di riforma si veda C. Castelli La multilevel-governance del sostegno all'internazionalizzazione, nell'edizione 2011-12 di questo Rapporto.

agricoltura, e con la sua istanza di coordinamento a livello regionale e nazionale, l'Unioncamere. Hanno altresì attivamente ricercato un coordinamento politico e operativo in seno alla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, in un apposito tavolo di confronto. Le Camere di commercio italiane all'estero hanno rappresentato un altro canale di contatto tra mercati esteri e realtà locali italiane, in quanto animate da comunità imprenditoriali italiane talora legate a specifici ambiti territoriali della penisola.

Fin qui si è tentata una rapida e necessariamente incompleta rappresentazione della situazione, che nonostante la sua complessità ha a più riprese attratto l'attenzione di commentatori, studiosi e politici, spesso arroccatisi su posizioni di totale accettazione o rigetto dell'esistente. L'ultima parola spetterà, come d'uopo, al legislatore.

Quel che raramente si è evidenziato è come l'evoluzione descritta testimoni di una fortissima crescita della consapevolezza, a tutti i livelli della pubblica amministrazione italiana, di un profondo bisogno delle imprese di aumentare la competitività delle imprese sui mercati internazionali e dia atto dell'ampliamento, conseguenza diretta di tale bisogno, delle risorse umane, strumentali e finanziarie dedicate a tale scopo, perlomeno fino a tutta la prima decade del nuovo secolo. Il sistema pubblico si è dunque arricchito di professionalità e punti di accesso, in Italia e all'estero, e ciò ha con tutta probabilità avuto un ruolo nella forte elasticità mostrata dal sistema imprenditoriale nel riposizionarsi sui mercati esteri durante gli anni della crisi. In quel contesto non ha certo aiutato la temporanea chiusura dell'Ice: ma sul punto si potrà tornare in altra sede. Qui preme sottolineare che la posta in gioco dell'evoluzione futura del sistema di sostegno è alta e riguarda l'opportunità che le imprese italiane possano continuare ad avvalersi in modo efficace ed efficiente di strutture e addetti, che nelle diverse amministrazioni centrali e territoriali svolgono un lavoro di sostegno, anche dopo che la riforma costituzionale sarà entrata in vigore. L'ipotesi di un azzeramento delle istanze locali a seguito di un'interpretazione restrittiva delle nuove norme è remota ma è circolata a più riprese fin dagli anni novanta. A essa si contrappone l'ipotesi di una sinergia che, facendo leva sulle nuove regole costituzionali, consenta di incamerare il dividendo per il sistema italiano che le tendenze sopra descritte sono in grado di generare, grazie all'evidente complementarità tra una rete, quella creata dalle amministrazioni territoriali, che è vicina per definizione alle imprese e una, quella appartenente alle amministrazioni centrali, che da lungo tempo presidia direttamente i mercati esteri. È opinione di chi scrive che per poter trarre la massima utilità dal patrimonio rappresentato dal lavoro di sostegno finora svolto, documentato tra gli altri anche da questo Rapporto, occorra innanzitutto conoscerlo e valutarne la portata e l'efficacia. Solo partendo da questa base si potrà metter mano alla problematica della multilevel governance trovando soluzioni adeguate alle esigenze di imprese, istituzioni e cittadini.

## 2. Il sistema di multilevel governance di alcuni paesi europei

Il coordinamento verticale delle politiche di internazionalizzazione ha trovato diverse modulazioni all'interno dei principali stati europei alla luce delle loro diverse peculiarità storiche e giuridiche. Nel caso della **Spagna** la prima demarcazione è sancita all'interno del Titolo VIII della Costituzione, che individua da un lato il commercio estero come una delle materie di competenza esclusiva dello Stato centrale<sup>4</sup> e dall'altro riconosce alle Comunità autonome<sup>5</sup> (Ccaa) la promozione dello sviluppo

<sup>4</sup> Competenza esclusiva dello Stato Centrale ex articolo 149 comma 1 punto 10 "Regime doganale e tariffario; Commercio estero".

<sup>5</sup> Comunidades autonomas.



economico locale all'interno di quanto stabilito dalla politica economica nazionale.<sup>6</sup>

A seguito della crisi economica, con la legge 14 del 2013, è stato introdotto il Piano strategico di internazionalizzazione dell'economia spagnola, con l'intento di migliorare la competitività e massimizzare il contributo del settore alla crescita e alla creazione di posti di lavoro.<sup>7</sup> Il Piano ha una durata biennale e deve essere approvato dal Consiglio dei Ministri su proposta del Ministero dell'Economia e competitività (Mineco) per poi essere inviato alle Camere.<sup>8</sup>

Il Mineco elabora il Piano alla luce di quanto stabilito dal Gruppo interministeriale di sostegno alla internazionalizzazione delle imprese spagnole e con la partecipazione del settore privato e delle Comunità autonome.

In questo quadro generale subentra il tema del coordinamento tra i vari attori che si occupano del tema dell'internazionalizzazione. Per attuarlo è stato istituito nel maggio del 2006 il Consiglio interterritoriale di internazionalizzazione (Cii).<sup>9</sup> Al Cii partecipano il Mineco, le Ccaa, le camere di commercio, la confederazione spagnola delle organizzazioni imprenditoriali (Ceeo) e l'Icex España Exportación e Inversiones (Icex), l'agenzia governativa che si occupa di promozione del commercio e di attrazione degli investimenti. Le riunioni del consiglio si svolgono con cadenza semestrale e sono ospitate e presiedute a rotazione dalle diverse Ccaa con l'obiettivo di coordinare tutte le strategie di sostegno alla internazionalizzazione dei differenti organismi e istituzioni.

A partire dal 2012, nell'ottica dell'efficientamento delle risorse sostenuta dal governo, è stato intrapreso un percorso di integrazione della rete di uffici creati all'estero dalle Ccaa all'interno di quella nazionale.<sup>10</sup>

In **Francia** il coordinamento verticale sconta una divisione amministrativa particolarmente articolata testimoniata dalla presenza di regioni, dipartimenti, arrondissements, cantoni e comuni. Sebbene a livello generale la responsabilità politica in ambito economico e sociale sia una prerogativa del governo centrale, alle regioni è riconosciuto il potere di intervento in materia economica al fine di favorire lo sviluppo locale.

La legge cardine riguardante la decentralizzazione risale al 1982.<sup>11</sup> Negli ultimi anni tre sono stati i provvedimenti legislativi di maggior rilievo: la legge Costituzionale 276 del 2003,<sup>12</sup> la legge 809 del 2004<sup>13</sup> e il decreto 1.377 del 2009. La prima ha introdotto alcuni elementi fondamentali come il principio di sussidiarietà e l'autonomia finanziaria, la seconda ha trattato il tema dello sviluppo economico locale e l'ultimo ha determinato la creazione delle Direzioni regionali delle imprese, la concorrenza, il consumo, il lavoro e l'occupazione (Direccte).<sup>14</sup>

La creazione delle Direccte, sotto la duplice tutela del Direzioni regionali delle imprese, la concorrenza, il consumo, il lavoro e l'occupazione Ministero del Lavoro, dell'occupazione, della

- <sup>6</sup> Competenza delle Comunità autonome: ex articolo 148 comma 1 punto 13 "La promozione dello sviluppo economico della Comunità autonoma all'interno degli obiettivi prefissati dalla politica economica nazionale".
- <sup>7</sup> Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- <sup>8</sup> Ministerio de Economía y Competitividad.
- <sup>9</sup> Consejo Interterritorial de Internacionalización.
- <sup>10</sup> Attualmente risultano aver aderito 12 Ccaa.
- <sup>11</sup> La loi 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.
- <sup>12</sup> La loi constitutionnelle du 28 mars 2004 relative à l'organisation décentralisée de la République.
- <sup>13</sup> La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.
- <sup>14</sup> Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

formazione professionale e del dialogo sociale<sup>15</sup> e del Ministero dell'Economia e delle finanze<sup>16</sup>, ha permesso l'accorpamento di otto precedenti direzioni, tra le quali la Direzione regionale del commercio con l'estero, introducendo un nuovo sistema di sviluppo delle politiche su due livelli, uno di controllo, a livello regionale, e uno di attuazione, a livello dipartimentale. Nell'ambito di interesse delle Direccte rientrano le tematiche legate allo sviluppo economico locale, al sostegno alle imprese e ai poli di competitività.

In questo quadro il coordinamento verticale tra lo Stato centrale e Regioni avviene attraverso degli accordi di durata settennale concernenti la programmazione e il finanziamento di determinati progetti ritenuti strategici.<sup>17</sup> Invece a livello orizzontale le Regioni si coordinano all'interno dell'Associazione delle Regioni di Francia (Arf),<sup>18</sup> dove è presente una commissione dedicata allo sviluppo economico.

La programmazione e il coordinamento generale in materia sta vivendo l'ultima fase di un processo di riorganizzazione iniziato nel 2012 che ha portato alla creazione di nuovi organi di consultazione della presidenza e del governo francese,<sup>19</sup> tra cui: il Consiglio strategico per l'attrattività<sup>20</sup> (Csa) presso l'Eliseo, il Forum Pmi,<sup>21</sup> il Consiglio strategico dell'esportazione<sup>22</sup> (Cse) e Business France, nuova agenzia di promozione dell'esportazioni e attrazione degli investimenti francese che raccoglie l'eredità di Ubifrance e Invest in France.

Attualmente a livello governativo svolge un ruolo chiave la figura del Segretario di Stato per il commercio estero che ha presieduto la prima manifestazione del Forum Pmi e del Cse, oltre ad aver presentato il Piano d'azione per il rafforzamento dell'internazionalizzazione delle imprese.<sup>23</sup> Il Forum Pmi punta a sostenere le imprese nel loro processo di internazionalizzazione attraverso il coordinamento di tutti gli attori interessati, sia privati sia pubblici. In quest'ottica è prevista la sua istituzione in ciascuna delle future tredici regioni.

Il Cse, inaugurato nel marzo del 2015, si riunisce quattro volte l'anno con il compito di inviare le proprie raccomandazioni al direttore generale e al Consiglio di amministrazione di Business France sul tema delle esportazioni.

L'ultimo collegamento avviene a livello operativo grazie all'attività di Business France. Essa nei prossimi mesi dovrebbe stipulare accordi con regioni ed enti locali sulla falsariga di quanto già intrapreso con l'associazione delle camere di commercio francesi e con quella delle camere di commercio francesi all'estero.

In **Germania** la legge fondamentale prevede una forma federale basata su sedici differenti Länder con ampia autonomia legislativa e amministrativa. Sebbene al suo interno la politica estera venga riservata in via esclusiva allo Stato federale, i Länder possono avere una propria politica commerciale internazionale a patto di rispettare alcune limitazioni, come ad esempio il divieto di concludere accordi con altri Stati se non previa approvazione del governo centrale.<sup>24</sup>

<sup>15</sup> Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social.

<sup>16</sup> Ministère de l'Économie et des Finances.

<sup>17</sup> Contrat de projets État-Région (Cper).

<sup>18</sup> Association des Régions de France.

<sup>19</sup> Redonner de la compétitivité aux entreprises L'offensive pour l'export.

<sup>20</sup> <http://www.gouvernement.fr/action/l-offensive-pour-l-export>.

<sup>21</sup> Conseil stratégique de l'attractivité. Si menziona qui il Csa per completezza d'informazione, anche se l'attività dell'organo non riguarda il coordinamento tra amministrazioni centrali e territoriali.

<sup>22</sup> Forum PME.

<sup>23</sup> Conseil stratégique de l'export.

<sup>24</sup> Gunlics A. (2003), *The Länder and German federalism*, Manchester, Manchester University Press, pp. 377-378.



*Il sistema tedesco per la promozione del commercio estero si basa su tre pilastri. Il primo è il Ministero federale degli Affari economici ed energia (BMW<sup>25</sup>), che svolge un ruolo cardine a livello centrale stilando le politiche federali, coordinando quelle degli altri soggetti, come i Länder, e controllando l'organizzazione per la promozione del commercio, German Trade and Investment (Gtai). Il secondo è rappresentato dalla rete formata dalle rappresentanze diplomatiche e consolari (circa 229) e quindi dal Ministero federale degli Affari esteri (AA),<sup>26</sup> mentre l'ultimo pilastro è costituito dalla rete delle camere di commercio estere tedesche (Ahk) composte da circa 120 membri in più di 80 paesi. Il BMWi svolge il suo ruolo di coordinamento dei programmi promozionali anche attraverso le riunioni semestrali di un comitato, il Bund-Länder Ausschuss Aussenwirtschaft, composto dal Governo e dai vari Stati federati.*

*Nel Regno Unito, invece, il tramite del coordinamento verticale delle politiche di promozione del commercio estero è lo United Kingdom Trade & Investment (Ukti), l'agenzia governativa di promozione del commercio estero e attrazione investimenti.*

*Lo Ukti, oltre al compito svolto dai suoi International Trade Adviser (ITA) sul territorio, possiede 9 uffici regionali nel Regno Unito, che lavorano a stretto contatto con le camere di commercio locali, e le Local enterprise partnership (Lep), che suscitano particolare interesse. Sono partnership a base volontaria tra le autorità locali e le imprese, istituite in seguito dell'abolizione delle agenzie di sviluppo regionale. In tutto sul territorio britannico se ne contano 39; a esse è stato affidato il compito di individuare le priorità economiche locali e intraprendere iniziative per promuovere la crescita, anche attraverso un sostegno alle imprese nel loro processo di internazionalizzazione.*

### 3. Raffronto con il sistema italiano

*Quali sono le caratteristiche comuni dei sistemi di multilevel governance finora esaminati e cosa si può dedurre dal raffronto tra essi e il sistema italiano?*

*A. In tutti e quattro i sistemi esiste, come in Italia, più di un livello al quale si espleta l'azione pubblica di sostegno all'internazionalizzazione. Ciò potrebbe indurre a ritenere possibile una composizione di quanto programmato e realizzato ai diversi livelli anche in Italia, qualora ciò venga davvero ritenuto utile. Il condizionale è d'obbligo, dato che ad oggi le azioni congiunte sono di fatto una minoranza.*

*B. Le articolazioni territoriali dotate di un ruolo in materia di relazioni economiche con l'estero si vedono assegnati poteri chiaramente individuati, con confini e vincoli altrettanto ben identificati. Questo non è finora accaduto in Italia, dove la Costituzione tace sulla natura del riparto di competenze, dando origine per ciò stesso alla possibilità di sovrapposizioni e duplicazioni. Né il legislatore, nazionale o regionale, ha saputo riempire tale vuoto per via pattizia o di autodisciplina e giungendo a una ripartizione dei compiti per settori o funzioni o ambiti territoriali o per un qualsiasi altro criterio.*

*C. Esiste nei sistemi analizzati una sede, autocratica come nel caso del Regno Unito o partecipata da più attori come nel caso della Spagna, dove si prendono in esame le linee di indirizzo e la*

<sup>25</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

<sup>26</sup> Auswärtiges Amt.

cooperazione tra amministrazioni con particolare riguardo alla dialettica centro-periferia. Al termine di tale processo viene elaborato un documento strategico o un accordo valido per un determinato periodo e sul quale si basa la programmazione dell'attività di ciascun soggetto che ha partecipato al dialogo. Dietro al successo della concertazione c'è non solo quanto evidenziato al punto precedente, ovvero una ripartizione chiara dei poteri, ma anche una solida analisi economica e degli interessi, cui si legano logicamente programmi concreti. Rispetto a questo paradigma in Italia si sta recuperando terreno, ma la programmazione e il suo monitoraggio sono ancora in fase embrionale dovendo prodursi all'interno di un organo, la Cabina di regia sopra ricordata, che di per sé stesso non ha alcun potere e che dunque ha una funzione eminentemente consultiva e non decisionale, il che comporta fra l'altro che ogni azione di monitoraggio e valutazione possa tradursi in raccomandazioni o esortazioni ma non necessariamente in azioni correttive.

#### 4. Implicazioni e opportunità connesse con la riforma del titolo V

Quali sono le implicazioni di quanto finora esposto per l'evoluzione futura della ripartizione di competenze in materia di sostegno all'internazionalizzazione? Come il sistema Italia può sfruttare al meglio gli esempi di altri paesi per massimizzare l'opportunità di una riforma offerta dal cambiamento del titolo V? A mo' di risposta a questi interrogativi, si indicano di seguito alcune ipotesi di lavoro che potranno essere meglio valutate quando l'iter legislativo delle riforme costituzionali sarà concluso e, alla luce del nuovo definitivo assetto, occorrerà attuarne il dettato.

A. Alle scarse norme della nuova Costituzione potrebbe essere opportuno accompagnare una legge di attuazione, che definisca in dettaglio le competenze di ciascun soggetto del sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione, che sia esito di un processo di confronto con le Regioni e che sia emanata dallo Stato, cui la Carta intende demandare il compito del coordinamento. Tale legge potrà meglio precisare anche l'ambito di applicazione della competenza novellata.<sup>27</sup>

B. La sede di confronto tra poteri statali e territoriali, enti attuatori e gruppi di interesse potrebbe utilmente giovare di un upgrade funzionale e organizzativo che consenta agli organi politici a ciò demandati di giungere a decisioni immediatamente operative sull'uso delle risorse pubbliche a essi assegnate in gestione, una volta consultati stakeholder e strutture tecniche.

A proposito dei punti A. e B. appena menzionati, è di qualche interesse la lettura del Capo III della nuova legge sulla Cooperazione allo sviluppo, la 125 del 2014, che dopo una ridefinizione delle competenze del Maeci delinea, agli articoli 15 e 16, le competenze di due organi, uno decisionale e pubblico, l'altro consultivo e misto, denominati rispettivamente Comitato interministeriale per la cooperazione allo sviluppo e Consiglio nazionale per la cooperazione allo sviluppo. Entrambi sono aperti alla partecipazione dei rappresentanti delle Regioni. La legge tratteggia inoltre agli articoli 23 e seguenti il Sistema della cooperazione italiana allo sviluppo, non limitandosi a normare i rapporti tra Maeci e Regioni ma introducendo altresì nel quadro le altre Amministrazioni pubbliche nazionali e territoriali, le Università, le organizzazioni della società civile e le imprese e

<sup>27</sup> Per fare un solo esempio, non è chiaro se la dizione *commercio internazionale* comprenda o meno l'attrazione degli investimenti diretti esteri in Italia e la facilitazione di quelli italiani all'estero, materia spesso funzionalmente e organizzativamente legata a quella della promozione del commercio, come dimostrato dalla recente evoluzione di *Business France* (vedi approfondimento in merito alle *Investment promotion organization* in questo capitolo del Rapporto).



*definendone i rispettivi ruoli. Pur restando ancora da determinarsi, nelle more del varo delle misure previste dalla legge, l'impatto di quest'ultima su prassi e processi decisionali nell'ambito dato, non si può fare a meno di notare come il sistema delineato sia connotato in linea di principio da elementi di rigore metodologico, trasparenza e coerenza con le grundnorm italiane cui una riforma del coordinamento del sostegno pubblico all'internazionalizzazione potrebbe ben ispirarsi.*

*C. Infine sarà opportuno affrontare in modo risolutivo il problema del raccordo tra politiche di sviluppo del settore privato lato sensu messe in atto dalle diverse articolazioni del settore pubblico, tenendo conto sia della dialettica tra amministrazioni centrali e locali sia, allo stesso tempo, del necessario collegamento tra interventi sul mercato interno ed estero. Per fare alcuni esempi, un simile raccordo già esiste, a livello locale in Francia nelle Direccte e a livello nazionale in Spagna, grazie al lavoro svolto dal Cii ma anche alle ampie competenze del Mineco, che coprono più d'uno dei versanti sopra menzionati, in analogia a quelle del Mse italiano.<sup>28</sup>*

*Il lavoro di analisi e programmazione, in corso già dal 2014, in relazione all'impiego dei fondi per lo sviluppo economico che la UE ha stanziato nel proprio bilancio di previsione per il settennato 2014-2020, potrebbe rappresentare un modello in tal senso, offrendo spunti sia di contenuto sia di metodo per delineare approcci nuovi alla questione. Sotto il profilo contenutistico, è indubbio che l'innovazione, leit motif dei nuovi programmi comunitari, possa costituire un tessuto connettivo tra politiche industriali sul mercato interno ed estero. Sotto il profilo metodologico, si evidenzia la rigorosa impostazione adottata per giungere a validare i programmi da finanziare, che poggia su una chiara separazione tra finanziatore e soggetto esecutore e tra valutato e valutatore.*

*La riforma costituzionale in itinere non può essere sopravvalutata: avrà conseguenze importanti e motiverà cambiamenti profondi. Attivare già da ora un dibattito su come affrontarla nel campo specifico del sostegno all'internazionalizzazione potrà facilitarne non poco l'attuazione e contribuire a meglio comprendere come si possa giungere con atteggiamento costruttivo all'appuntamento, valorizzando e non sciupando il patrimonio di esperienze e relazioni finora costruito dal sistema di sostegno all'internazionalizzazione nel suo complesso.*

<sup>28</sup> Per un rapido confronto si vedano i rispettivi siti Internet, [www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es) e [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it).