



**Dipartimento di Scienze umane**  
Comunicazione, Formazione, Lettere e Psicologia

**CORSO DI LAUREA IN MARKETING & DIGITAL COMMUNICATION**

**CLASSE LM59**

**IL FUTURO DEI PROGETTI EUROPEI**  
**THE FUTURE OF EUROPEAN PROJECTS**

*In Relazioni Pubbliche Avanzate*

**Relatore**  
***Luca Poma***

**Nome e Cognome del candidato**  
***Paolo Marraffa***  
**Matricola 23987/110**

Anno accademico 2017 - 2018

## Indice

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introduzione - Il rapporto tra Istituzioni e cittadini: perché comunicare, perché rendicontare .....</b>       | <b>1</b>   |
| <b>I Capitolo: I finanziamenti e gli interventi dell'UE .....</b>                                                 | <b>4</b>   |
| 1.1 L'UE come motore di sviluppo per il territorio.....                                                           | 4          |
| 1.2 I fondi europei: definizione, classificazione e organi preposti alla gestione.....                            | 9          |
| 1.3 La programmazione, la governance, l'informazione e gli Istituti .....                                         | 19         |
| 1.4 Il project management.....                                                                                    | 32         |
| <b>II Capitolo - Iniziative UE e la rendicontazione delle aziende .....</b>                                       | <b>40</b>  |
| 2.1 La normativa pre-esistente .....                                                                              | 40         |
| 2.2 La più recente legislazione in materia di rendicontazione .....                                               | 43         |
| 2.3 L'esperienza del Social Hub di GUNA .....                                                                     | 47         |
| <b>III Capitolo: Bilancio e rendicontazione UE: lo scenario esistente .....</b>                                   | <b>52</b>  |
| 3.1 La sostenibilità socio-ambientale nell'UE .....                                                               | 52         |
| 3.2 Il PIL in Europa e altri indicatori .....                                                                     | 57         |
| 3.3 Il bilancio dell'UE e la relazione generale .....                                                             | 65         |
| <b>IV Capitolo - Case history di eccellenza e proposte di innovazione .....</b>                                   | <b>72</b>  |
| 4.1 La rendicontazione come strumento di costruzione della reputazione di un'organizzazione .....                 | 72         |
| 4.2 Il bilancio di missione e le esperienze più attuali e innovative di rendicontazione degli enti pubblici ..... | 77         |
| 4.3 Interviste sulle case-history di comunicazione e rendicontazione alla cittadinanza.....                       | 82         |
| 4.4 Una proposta innovativa di rendicontazione integrata disintermediata e in tempo reale applicata all'UE.....   | 93         |
| <b>Conclusione .....</b>                                                                                          | <b>98</b>  |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                                                         | <b>100</b> |
| <b>Sitografia .....</b>                                                                                           | <b>102</b> |

## **Introduzione - Il rapporto tra Istituzioni e cittadini: perché comunicare, perché rendicontare**

Il presente lavoro si prefigge di illustrare le strategie comunicative dell'Unione Europea e di individuare e suggerire possibili modifiche degli strumenti di comunicazione, al fine di aumentare l'efficacia nella trasmissione del messaggio dall'Istituzione ai cittadini.

Dopo aver descritto il contesto, le direttive UE, il funzionamento dei fondi, l'attuale rendicontazione dell'UE, i progetti per l'attuazione delle politiche europee, l'attenzione è rivolta su come suggerire miglioramenti da apportare alla comunicazione e alla rendicontazione, come l'introduzione di un "Social Hub Europeo" o di un "bilancio integrato europeo".

Il primo capitolo presenta i fondi europei sia diretti, sia indiretti che si rivolgono principalmente a imprese, professionisti e consulenti e introduce le tecniche e i metodi di progettazione e programmazione per garantire un'alta qualità alle richieste di finanziamento.

In particolare, si sofferma sulle modalità di programmazione dei progetti europei da sottoporre ai finanziamenti collegati agli strumenti di maggior interesse per le PMI.

Inoltre sono stati analizzati: Orizzonte 2020, COSME, i fondi strutturali, di investimento e di coesione e i finanziamenti BEI.

Successivamente, l'attenzione è ricaduta sulla capacità di accedere ai bandi, sull'analisi delle piattaforme che consentono al pubblico di prenderne visione, valutando anche l'efficacia della stessa.

Riguardo l'efficacia, la progettazione non può prescindere dalla comunicazione, i progettisti devono essere inevitabilmente dei bravi comunicatori.

Le relazioni pubbliche hanno un ruolo fondamentale nello scenario europeo.

L'Unione Europea intrattiene delle relazioni con gli altri Stati e in diversi ambiti, come ad esempio quello ambientale, ha effettuato determinati accordi che influenzano l'andamento economico, sociale e ambientale.

Si tratta di una sostenibilità sociale ed ambientale basata su piani di sviluppo, su finanziamenti nei confronti di imprese, enti che attuano nelle diverse micro-realtà queste politiche di innovazione, inclusione, tutela dell'ambiente e crescita socio-economica.

Il Prodotto Interno Lordo presenta dei limiti in quanto non è in grado di valutare lo stato di benessere delle persone, a differenza del Social Progress Index che però esclude le variabili economiche.

Al fine di migliorare l'efficienza dell'apparato amministrativo e l'erogazione dei servizi pubblici, occorre incentivare le misure di trasparenza in ogni singola amministrazione.

Le procedure di affidamento dei contratti pubblici devono essere sempre trasparenti, così come l'erogazione dei finanziamenti, al fine di contrastare la corruzione.

Una nuova misura molto trasparente è rappresentata dal bilancio integrato che serve a rendicontare tutte quelle attività sociali che hanno un impatto concreto sull'organizzazione e che possono creare valore per le stesse.

Tra gli strumenti innovativi, ultimamente emerge il social hub che consente una rendicontazione continua, in tempo reale, elaborato da un team di ricercatori italiani ed adottato per la prima

volta da GUNA spa, l'azienda farmaceutica leader in Italia nella produzione di farmaci di origine naturale e biologica.

Tutti gli stakeholder accedono al social hub, inserendo al suo interno informazioni e dati che vengono poi recepiti dal social hub che si aggiorna in tempo reale e che consente ad ogni utente di esaminare il bilancio integrato in modalità disintermediata, approvvigionandosi di dati numerici e di informazioni relative all'attività dell'organizzazione senza dover domandare alcunché all'organizzazione stessa.

## **I Capitolo: I finanziamenti e gli interventi dell'UE**

### **1.1 L'UE come motore di sviluppo per il territorio**

L'Unione europea si estende su una superficie di oltre 4 milioni di km<sup>2</sup> così suddivisi per territorio:

| Paese           | Superficie (1 000 km <sup>2</sup> ) |
|-----------------|-------------------------------------|
| Malta           | 0.3                                 |
| Lussemburgo     | 2.6                                 |
| Cipro           | 9.3                                 |
| Slovenia        | 20.3                                |
| Belgio          | 30.5                                |
| Paesi Bassi     | 41.5                                |
| Danimarca       | 42.9                                |
| Estonia         | 45.2                                |
| Slovacchia      | 49.0                                |
| Croazia         | 56.5                                |
| Lettonia        | 64.6                                |
| Lituania        | 65.3                                |
| Irlanda         | 69.8                                |
| Repubblica ceca | 78.9                                |
| Austria         | 83.9                                |
| Portogallo      | 92.2                                |
| Ungheria        | 93.0                                |
| Bulgaria        | 111.0                               |
| Grecia          | 132.0                               |

|             |       |
|-------------|-------|
| Romania     | 238.4 |
| Regno Unito | 248.5 |
| Italia      | 302.1 |
| Polonia     | 312.7 |
| Finlandia   | 338.4 |
| Germania    | 357.3 |
| Svezia      | 438.6 |
| Spagna      | 506.0 |
| Francia     | 632.8 |

*Fonte: Istat*

La politica agricola comune<sup>1</sup> (PAC) prevista dal Trattato Istitutivo della Comunità, impegna circa il 38% del bilancio dell'UE attraverso sussidi e incentivi alle aziende per la produzione agricola a beneficio degli agricoltori.

Per uno sviluppo sostenibile, occorre puntare sul territorio e l'agricoltura non si può scindere dal territorio.

L'agricoltura che non sfrutta troppo le risorse naturali e preserva la biodiversità è il nuovo modello su cui orientarci per il futuro.

Le aziende agricole sostenibili non creano solo prodotti, ma creano valore per il territorio collegato al turismo, all'ambiente e alla cultura.

Nella COM (2006) 231 si legge: «Il suolo subisce una serie di processi di degradazione e di minacce, quali l'erosione, la dimi-

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/50-years-of-cap/files/history/history\\_book\\_lr\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/50-years-of-cap/files/history/history_book_lr_it.pdf)

nuzione di materia organica, la contaminazione locale o diffusa, l'impermeabilizzazione (sealing), la compattazione, il calo della biodiversità, la salinizzazione, le alluvioni e gli smottamenti. Combinati, tutti questi rischi possono alla fine determinare condizioni climatiche aride o subaride che possono portare alla desertificazione<sup>2</sup>».

Purtroppo, l'agricoltura, l'urbanizzazione e il turismo stanno concorrendo a determinare questo progressivo degrado del suolo.

La desertificazione è definita dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la desertificazione (UNCCD) come “il degrado del suolo in aree aride, semiaride e secche subumide in conseguenza di svariati fattori, tra cui le variazioni climatiche e le attività umane<sup>3</sup>”.

Phil Wynn Owen Membro della Corte dei Conti Europea dichiara: “La desertificazione può comportare un calo della produzione alimentare, infertilità del suolo e una diminuzione della naturale resilienza del terreno e della capacità di stoccaggio del carbonio. Questi effetti possono, a loro volta, causare povertà, peggiorare i problemi di salute dovuti alla polvere portata dal vento nonché comportare una diminuzione della biodiversità. Ne può conseguire una perdita dei mezzi di sostentamento, a seguito della quale le persone colpite possono essere costrette a migrare<sup>4</sup>”.

Dacian Cioloș Membro della Commissione europea Responsabile dell'agricoltura e dello sviluppo rurale, nel 2010, ha creato un

---

<sup>2</sup> [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0231\\_/com\\_com\(2006\)0231\\_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0231_/com_com(2006)0231_it.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.eca.europa.eu/it/Pages/NewsItem.aspx?nid=9554>

<sup>4</sup> Ibidem.

dibattito pubblico che ha raccolto quasi 6000 contributi, sintetizzati poi da un organismo indipendente<sup>5</sup>.

Il dibattito era concentrato su quattro quesiti:

- Perché una politica agricola comune europea?
- Quali obiettivi la società assegna all'agricoltura in tutta la sua diversità?
- Perché riformare la PAC attuale e in che modo farla rispondere alle aspettative della società?
- Quali sono gli strumenti per la PAC di domani?

Il punto è che l'agricoltura è il settore chiave per lo sviluppo rurale economico sostenibile, circa 22 milioni di agricoltori forniscono ad oltre 500 milioni di europei un approvvigionamento stabile di prodotti alimentari.

Inoltre i prodotti dell'UE che hanno marchi di qualità contribuiscono alla competitività sui mercati mondiali.

Diversi sono i progetti di ricerca dell'UE volti all'innovazione nella produzione e nella lavorazione degli alimenti per ridurre l'impatto ambientale ed intensificare la produttività.

La popolazione europea vive principalmente nelle aree urbane.

L'UE sta affrontando una fase di declino economico e per uscirne deve focalizzarsi strategicamente sullo sviluppo urbano.

La disparità di reddito aumenta e in alcuni quartieri la popolazione ha grosse difficoltà in termini di istruzione, alloggio, occupazione, sanità, trasporti ecc.

Tuttavia l'UE per quanto riguarda l'istruzione, consente agli studenti di trascorrere un periodo di studio in un altro paese, nel quadro della loro formazione attraverso il programma Erasmus.

---

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/debate/report/summary-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/debate/report/summary-report_en.pdf)

Il vero problema però è rappresentato dall'espansione urbana incontrollata che aumenta il costo dei servizi pubblici, lo sfruttamento delle risorse naturali e le inefficienze legate ai trasporti pubblici.

Gli obiettivi della strategia Europa 2020 necessitano di un modello globale di sviluppo urbano sostenibile che si basi sul cambiamento delle città.

Tale modello deve riuscire a trasformare i problemi in soluzioni, attraverso la creazione di un'economia locale sostenibile reattiva ed inclusiva che si prefigge di garantire a tutti i cittadini una vita dignitosa e un maggiore coinvolgimento all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

Le diversità culturali, etniche, generazionali e socioeconomiche devono essere valorizzate all'interno di tale modello per rendere le città più multietniche e attrattive, attraverso percorsi di integrazione, di inclusione e di innovazione sociale.

Un'organizzazione strutturata per accogliere un elevato numero di turisti e garantire un'efficiente erogazione dei servizi pubblici.

Fondamentale è la collaborazione tra le città e la loro capacità di prevedere scenari di crisi.

Vi sono ad esempio, quartieri che si trovano in condizioni sfavorevoli, svantaggiate.

La Carta di Lipsia, la Dichiarazione di Toledo, il trattato di Lisbona e la stessa Europa 2020, evidenziano la necessità di formulare politiche volte a creare maggiore coesione territoriale, anche a favore di questi.

Esse devono essere incentrate sulla riconversione delle aree abbandonate, degli spazi non utilizzati, sul risanamento urbano e sulle soluzioni energetiche locali.

Le politiche europee, nazionali, regionali e locali devono essere connesse tra di loro in un sistema di governance multilivello sostenuto sia dal Parlamento Europeo, sia dal Comitato delle Regioni.

L'ideale sarebbe di analizzare i punti forza presenti in ogni singola città e di sfruttarli al fine di migliorare tutto il territorio circostante.

Migliorare anche i collegamenti tra le città e quindi rendere i trasporti molto più efficienti.

Lo sviluppo integrato del territorio è possibile solo con la collaborazione e il sostegno dei cittadini che devono farsi carico dei problemi che presentano le città e seguire il nuovo modello.

## **1.2 I fondi europei: definizione, classificazione e organi preposti alla gestione**

I fondi europei sono il principale mezzo finanziario con cui l'Unione Europea persegue il fine di integrazione economica e sociale dei Paesi membri.

Tali strumenti consistono in contributi a fondo perduto assegnati dal Consiglio dell'Unione ai Programmi Operativi ritenuti meritevoli presentati da ogni Paese e rientrano nel quadro finanziario dell'Unione Europea.

La programmazione finanziaria dell'Unione Europea per la crescita economica e la coesione dei paesi membri è stabilita in periodi della durata di 7 anni.

Nello specifico, il periodo di interesse per tali fondi va dall'1/01/2014 al 31/12/2020, in cui l'Unione Europea investirà miliardi di euro nella crescita e nell'occupazione<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <https://www.logisticaefficiente.it/gruppo-delbarba/fondi-europei-cosa-sono-come-funzionano.html>

I fondi europei sono organizzati dai programmi UE<sup>7</sup> che sono linee di finanziamento gestite direttamente dalla Commissione europea che attraverso le sue Direzioni Generali (DG) o Agenzie Esecutive, si occupa della pubblicazione delle linee programmatiche e dei bandi, della selezione dei progetti e del loro monitoraggio, erogando direttamente questi fondi finalizzati all'attuazione delle politiche dell'UE.

I fondi strutturali europei<sup>8</sup> sono strumenti finanziari dell'Unione Europea destinati a cofinanziare, insieme con i fondi di coesione europei, negli Stati membri, progetti di sviluppo nell'ambito della politica regionale.

Essi sono specificamente destinati a ridurre il divario dei livelli di sviluppo socio-economico tra le varie regioni di uno Stato membro, promuovendo la crescita di quelle meno sviluppate, al fine di rafforzare la coesione economica e sociale dell'UE.

Erogati tramite la mediazione delle autorità nazionali, regionali o locali e si focalizzano sulla riduzione delle disparità per quanto riguarda la ricchezza e il benessere, sul sostegno alla cooperazione transfrontaliera e sull'aumento della competitività e dell'occupazione.

Si possono distinguere due tipologie di fondi europei: i fondi gestiti direttamente dalla Commissione europea e i fondi la cui gestione è demandata direttamente agli Stati Membri attraverso le loro amministrazioni (nazionali, regionali o locali).

---

<sup>7</sup> <http://www.guidaeuroprogettazione.eu/guida/guida-europrogettazione/categorie-di-finanziamento-2014-2020/programmi-comunitari/>

<sup>8</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997.

Nel caso dei finanziamenti europei a gestione diretta è la Commissione europea con sede a Bruxelles, o una sua Agenzia delegata, che eroga i fondi direttamente agli utilizzatori finali e che stabilisce autonomamente i criteri di funzionamento dei vari programmi comunitari attraverso la partecipazione ai bandi.

I fondi diretti si dividono in programmi intracomunitari, che coinvolgono i Paesi membri dell'Unione e riguardano politiche interne di interesse europee e in programmi di cooperazione esterna, che promuovono la cooperazione dei Paesi membri con Paesi terzi rispetto all'Unione.

Rientrano tra i finanziamenti a gestione diretta quelli erogati dalla Commissione e attuati tramite programmi comunitari quali Horizon 2020, Creative Europe, Life, Connecting Europe Facility, COSME, ecc.

Essi sono definiti in termini di obiettivi, ammissibilità, tipo di interventi e allocazione dei fondi per un periodo di sette anni, in seguito ad un processo legislativo che coinvolge l'insieme delle istituzioni dell'Unione Europea.

Il principale organo preposto alla gestione dei fondi europei è la Commissione Europea.

Le sue origini risalgono ai Trattati di Roma nel 1957 che hanno sancito la costituzione della Comunità Economica Europea.

La Commissione è composta da 28 commissari, tra cui il Presidente e i Vicepresidenti, con un mandato quinquennale.

Non è casuale che il numero dei commissari corrisponde a quello dei paesi europei, infatti ogni Stato membro è rappresentato da un commissario, la cui funzione principale è quella di tutelare gli interessi dell'UE.

Il Presidente viene proposto dal Consiglio Europeo composto dai capi di Stato e di governo e viene eletto se ottiene il sostegno della maggioranza assoluta degli europarlamentari.

I commissari e i vicepresidenti sono nominati dal Consiglio Europeo e selezionati dal Presidente da una lista di candidati approvata dai capi di Stato e di governo.

Il Presidente che presiede l'esecutivo europeo, può designare a ogni commissario un settore specifico.

L'attuale Presidente è il lussemburghese Jean-Claude Juncker che ha assunto questa carica il 1° novembre 2014.

Günther Hermann Oettinger, il Commissario per il Bilancio e le risorse umane, in merito allo stanziamento dei fondi europei, scrive: "Le opportunità di finanziamento dell'Unione Europea dimostrano il valore aggiunto del bilancio dell'Unione in numerosi settori: dalla ricerca all'occupazione, allo sviluppo regionale e alla cooperazione, dall'istruzione alla cultura, all'ambiente, all'aiuto umanitario e all'energia, solo per citarne alcuni.

Tale affermazione vuole proprio evidenziare l'importanza di tali fondi per la crescita, l'occupazione e la cooperazione per e tra i vari stati membri (crescita economica e sociale).

La Commissione europea, in base agli obiettivi che si prefigge di realizzare, predispone dei programmi inerenti diversi settori (ricerca e innovazione, ambiente, cultura, formazione, politiche sociali, gioventù ecc.) e la realizzazione di tali programmi è attuata principalmente attraverso gli inviti a presentare proposte (*Calls for proposals*) più comunemente detti *bandi*.

Le DG, ciascuna nel proprio settore, gestiscono direttamente gli stanziamenti previsti per i vari programmi attraverso la pubblicazione periodica di questi bandi sulla gazzetta ufficiale dell'U-

nione europea (GUUE), fonte<sup>9</sup> ufficiale di documentazione disponibile in tutte le lingue dell'Unione europea o dalle Agenzie nazionali.

Sono disponibili importi considerevoli a sostegno delle piccole e medie imprese, delle organizzazioni non governative e della società civile, dei giovani, dei ricercatori, degli agricoltori, degli enti pubblici e di molti altri interessati<sup>10</sup>”.

L'erogazione dei fondi europei può avvenire sotto forma di finanziamento o sovvenzioni e sotto forma di appalti.

Questi ultimi sono aggiudicati mediante bandi di gara.

La sovvenzione è un finanziamento per progetti che contribuiscono alle politiche UE e che possono essere erogate in molteplici settori e attribuite alle organizzazioni o in via straordinaria ai singoli individui.

L'attribuzione della sovvenzione avviene tramite premi o inviti a presentare proposte.

Dopo l'attribuzione della sovvenzione, il progetto deve essere sviluppato con oculatezza e rispettare le indicazioni fornite dalla Commissione.

I progetti sovvenzionati dalla Commissione, sono anche in parte finanziati dalle stesse organizzazioni beneficiarie.

Il finanziamento<sup>11</sup> è un contributo finanziario diretto fornito dalla Commissione Europea a sostegno di progetti ed organizzazioni che contribuiscono all'attuazione di un programma o di una politica dell'UE.

---

<sup>9</sup> <http://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html>

<sup>10</sup> Commissione Europea, Guida ai finanziamenti dell'Unione Europea, Edizione 2017, p. 2.

<sup>11</sup> Ivi, p. 3.

Ricapitolando, i fondi UE si dividono in fondi indiretti che sono i fondi strutturali e il fondo di coesione e in fondi diretti che sono gestiti ed erogati dalla Commissione Europea e che comprendono gli strumenti finanziari.

Nel caso dei Fondi strutturali, le risorse finanziarie del bilancio dell'UE vengono trasferite agli Stati membri, in particolare alle Regioni, che sulla base dei programmi operativi ne dispongono l'utilizzazione e l'assegnazione ai beneficiari finali.

La Commissione viene coinvolta nella fase di monitoraggio, si impegna nel pagare le spese approvate ed effettua verifiche attraverso un sistema di controllo.

Tuttavia, la selezione dei progetti e la relativa gestione sono di competenza esclusiva delle autorità nazionali e regionali.

Una volta selezionati, i progetti ricevono un finanziamento misto: nazionale e comunitario.

I programmi, infatti, sono sovvenzionati in parte con fondi europei e in parte con fondi nazionali (pubblici e privati).

Gli strumenti finanziari sono una importante novità introdotta nella strategia Europa 2020 con i finanziamenti che riguardano i fondi europei e nazionali e che riguardano gli investimenti per aiutare i settori più deficitari degli Stati.

Il Regolamento generale 2014-2020 dichiara che gli strumenti finanziari “possono assumere la forma di investimenti azionari o quasi-azionari, prestiti o garanzie, o altri strumenti di condivisione del rischio e possono, se del caso, essere associati a sovvenzioni”.

Questi strumenti non conseguono rischi finanziari per il bilancio dell'UE e sono degli strumenti innovativi che colmano le lacune del mercato, promuovono la cultura finanziaria e attivano le imprese a presentare progetti interessanti per l'UE.

L'80% dei finanziamenti dell'UE è gestito in regime di gestione concorrente<sup>12</sup>.

Gli Stati membri stipulano un accordo sull'utilizzo dei fondi con la Commissione e affidano la gestione dei fondi ai ministeri e ad altri enti pubblici che pubblicano gare d'appalto o gli inviti a presentare delle proposte.

Per i fondi diretti, la Commissione Europea predispone dei programmi pluriennali e rinvia alle DG la gestione diretta attraverso le sovvenzioni, la pubblicazione di bandi comunitari, il trasferimento di fondi, la selezione dei contraenti e il monitoraggio.

I fondi indiretti non vengono gestiti dalle DG ma da agenzie, paesi terzi, organizzazioni internazionali o enti nazionali, regionali e locali che distribuiscono i finanziamenti attraverso la programmazione e l'emanazione dei bandi.

Fanno parte dei fondi indiretti, i fondi strutturali che si dividono in: Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), Fondo Sociale Europeo (FSE-FES), Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) e Fondo Europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

Il FSE e il FESR condividono lo stesso fine di aumentare l'occupazione e quindi di favorire l'inserimento professionale dei disoccupati e delle categorie sociali meno favorite nel mondo del lavoro.

Il FSE è stato istituito nel 1958 ed è specificatamente rivolto alle azioni di formazione, mentre il FESR è stato istituito nel 1975 e

---

<sup>12</sup> Commissione Europea, Guida ai finanziamenti dell'Unione Europea, Edizione 2017, p. 7.

riguarda più in particolare le infrastrutture e gli investimenti delle imprese<sup>13</sup>.

L'erogazione dei fondi strutturali può avvenire a livello nazionale e regionale attraverso dei programmi operativi nazionali, interregionali e regionali riferiti ai relativi enti e monitorati dall'Agenzia per la Coesione territoriale (i progetti PON e POR).

Le organizzazioni possono realizzare dei progetti di attuazione delle politiche Europee che rispettano le condizioni dei bandi ed essere sovvenzionate dall'UE.

Il finanziamento sotto forma di prestiti, garanzie e capitale è definito dagli intermediari finanziari, quali: investitori, banche o società di garanzia.

Non sono considerati finanziamenti, invece gli appalti pubblici che si concretizzano con l'acquisto sul mercato, da parte della Commissione, di servizi o prodotti per uso interno attraverso un'apposita procedura di gara emanata dalla Commissione, dalle agenzie e dagli uffici.

La Commissione aggiudica ogni anno circa 9mila contratti di forniture, lavori e servizi o ricerche attraverso appalti per un valore di circa 3 miliardi di Euro.

Le imprese che vogliono partecipare ad una procedura di gara possono rivolgersi al portale europeo<sup>14</sup> degli appalti pubblici o al TED<sup>15</sup> (Tenders Electronic Daily) online che contiene gli avvisi degli appalti pubblici.

---

<sup>13</sup> Cfr. A. Bonifazi, A. Giannetti, Finanziare l'impresa e le professioni con i fondi europei, 2017.

<sup>14</sup> <https://simap.ted.europa.eu/it>

<sup>15</sup> <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>

La partecipazione ai bandi avviene dunque, attraverso la consultazione del sito web [ted.europa.eu](http://ted.europa.eu) e possono partecipare tutti coloro che godono di una solidità finanziaria.

Uno studio dell'OCSE<sup>16</sup>, condotto nel 2016, ha rilevato l'elevato ricorso a programmi pubblici di garanzia dei prestiti in periodo di crisi.

Questa situazione influisce negativamente sulle banche che stanno sostenendo un incremento degli interessi sui prestiti<sup>17</sup>.

A sostegno di tale problematica sono istituite iniziative creditizie e dei fondi.

Il fondo centrale di Garanzia<sup>18</sup> rappresenta l'intervento pubblico di garanzia dell'UE e dell'Italia sul credito alle imprese e ai professionisti, fino ad un importo di 2,5 milioni di euro.

Il Fondo europeo per gli investimenti (FEI) sostiene la creazione, la crescita e lo sviluppo delle imprese ed è stato istituito nel 1993.

Il FEI (<http://eif.europa.eu>) possiede un capitale detenuto principalmente dalla Banca Europa per gli Investimenti BEI (64%), dalla Commissione Europea (27%) e da altre Istituzioni Finanziarie Europee.

Inoltre, promuove l'innovazione tecnologica, avvalendosi di intermediari finanziari come gli incubatori di imprese e di strumenti finanziari come gli strumenti di garanzia e di capitale a rischio.

---

<sup>16</sup> OCSE, *Financing SMEs and Entrepreneurs*, 2016. An OECD Scoreboard, 2016.

<sup>17</sup> Cfr. A. Bonifazi - G. Troise, *Il nuovo rapporto Banca - Impresa*, IPSOA Milano, 2008.

<sup>18</sup> <http://www.fondidigaranzia.it/>.

Secondo la definizione data dalla Commissione Europea, un incubatore d'impresa è un'organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto integrati che includono gli spazi fisici dell'incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking.

L'erogazione di tali servizi e il contenimento delle spese derivante dalla condivisione dei costi e dalla realizzazione di economie di scala, fanno sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la sopravvivenza e le prospettive di crescita di nuove start up<sup>19</sup>.

FEI offre capitali di rischio alle imprese, investendo soprattutto nelle start up innovative, servendosi di intermediari finanziari che possono essere trovati dalle imprese sul sito “[www.accesstofinance.eu](http://www.accesstofinance.eu)”.

Il sito presenta una interfaccia grafica che consente all'utente di interagire in maniera user friendly con i contenuti e di accedere direttamente alle informazioni ricercate.

Al suo interno infatti, è presente una mappa dell'UE e cliccando su ogni singolo Stato è possibile accedere ai relativi intermediari finanziari.

In seguito, una tabella sintetica dei finanziamenti comunitari divisi per tipologia:

---

<sup>19</sup> European Commission Enterprise Directorate General, Benchmarking of Business Incubators, Centre for strategy and evaluation services, February 2002

|                          | <b>FINANZIAMENTI COMUNITARI</b>                       |                                           |                                                |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>TIPOLOGIA</b>         | <b>FINANZIAMENTI<br/>I<br/>A GESTIONE<br/>DIRETTA</b> | <b>FONDI<br/>STRUTTURALI</b>              | <b>STRUMENTI<br/>FINANZIARI<br/>PER LE PMI</b> |
| <b>OGGETTO</b>           | SETTORE                                               | TERRITORIO                                | IMPRESE                                        |
| <b>GESTIONE<br/>ENTE</b> | COMMISSIONE<br>EUROPEA                                | STATI MEMBRI                              | INTERMEDIARI<br>FINANZIARI                     |
| <b>OBIETTIVI</b>         | CRESCITA<br>OCCUPAZIONE<br>POLITICHE UE               | OCCUPAZIONE<br>FORMAZIONE<br>INVESTIMENTI | SOSTEGNO<br>PROGETTI<br>CULTURA                |
| <b>MEZZI</b>             | PROGRAMMI<br>SOVVENZIONI<br>BANDI                     | FESR FSE<br>FEASR<br>FEAMP                | AZIONI<br>PRESTITI<br>GARANZIE                 |

### **1.3 La programmazione, la governance, l'informazione e gli Istituti**

Le Istituzioni Europee stanno lavorando per trovare nuove soluzioni nella programmazione con l'obiettivo di perfezionare gli strumenti operativi e di gestione.

La riforma dei Fondi Strutturali della Politica di Coesione dell'Unione Europea per il settennio 2007-2013 ha previsto un approccio programmatico più strategico rispetto alla precedente programmazione, un raccordo più organico di tale politica con le strategie e gli indirizzi dei singoli Stati Membri dell'UE.

La riforma ha confermato molti dei principi guida di complementarità, coerenza, coordinamento, conformità alle disposizioni del trattato, programmazione pluriennale, sussidiarietà e proporzionalità rispetto al sistema istituzionale dello Stato membro, gestione condivisa e addizionalità.

Il principio generale sulla base del quale avverrà la suddivisione dei fondi nella nuova programmazione finanziaria dell'UE 2014-2020 è la “Crescita intelligente (sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e l'innovazione), sostenibile (valorizzare un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva) e inclusiva (promuovere un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale)”.

Gli obiettivi prefissati per il 2020 sono quelli di aumentare il tasso di occupazione, di istruzione, della ricerca e dell'innovazione, dell'integrazione sociale e della riduzione della povertà e di riduzione delle emissioni e conseguente aumento della produzione da fonti rinnovabili per dare una maggiore attenzione al tema del clima e dell'energia.

Bisogna precisare che questo settennio (2014-2020) è ormai in conclusione e si sta discutendo del nuovo budget 2021- 2028 che è attualmente in fase di elaborazione.

I fondi strutturali, attraverso i quali si finanzia la politica regionale, sono il principale strumento finanziario con il quale si attua la politica di coesione.

Tra i principi su cui si basano le politiche dell'UE, emergono il principio di solidarietà e il principio di sussidiarietà.

Anche il sistema della Nazioni Unite è basato sul principio di solidarietà, poiché prende in considerazione la capacità di ciascuno Stato di contribuire alla realizzazione degli obiettivi<sup>20</sup>.

Infatti “le sfide globali dovranno essere gestite in un modo che ne distribuisca equamente i costi e i pesi, in conformità con i principi fondamentali dell'equità e della giustizia sociale.

---

<sup>20</sup> Nazioni Unite, Assemblea Generale, Risoluzione 55/2, *Charte des droits et devoirs économiques des Etats*, A/RES/3281, 12 dicembre 1974.

Quelli che soffrono o che traggono minori benefici meritano di essere aiutati da quelli che hanno ottenuto i maggiori vantaggi<sup>21</sup>”.

Il principio di solidarietà è diretto a garantire il benessere dell’Unione Europea (UE) attraverso l’adempimento degli obblighi di ordine economico, politico e sociale da parte di tutti gli Stati membri<sup>22</sup>.

La Politica di Coesione economica e sociale europea, si basa su un principio cardine, che è il *principio di sussidiarietà*.

Attraverso il principio di sussidiarietà, si consente agli Stati membri di gestire i propri finanziamenti su base nazionale e regionale.

Il termine sussidiarietà deriva dal latino *subsidium* e nella terminologia militare romana stava ad indicare le truppe di riserva che rimanevano dietro al fronte.

Nell’ordinamento comunitario, il principio di sussidiarietà è stato introdotto dal Trattato di Maastricht sull’Unione Europea (UE) del 1992; su tale principio si basa l’esercizio delle competenze da parte dell’UE, nonché la ripartizione delle stesse tra Unione e Stati membri.

Il singolo individuo partecipa direttamente ed indirettamente al potere statale diversificato sia a livello centrale sia a livello pe-

---

<sup>21</sup> Nazioni Unite, Assemblea Generale, Risoluzione 55/2, Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite, A/RES/55/ 2, 13 settembre 2000, pag. 2, par. 6.

<sup>22</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell’Enciclopedia Italiana, 1997.

riferico, in modo da ottimizzare lo svolgimento delle attività pubbliche<sup>23</sup>.

In base al principio di sussidiarietà, nei settori di competenza non esclusiva dell'Unione, essa interviene solo se e nella misura in cui gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possono essere meglio realizzati al livello dell'UE.

Questo principio è stato inserito nei trattati europei per avvicinare l'esercizio delle competenze ai cittadini, conformemente al principio di prossimità enunciato all'articolo 10, paragrafo 3, Trattato sull'Unione Europea (TUE).

Nel Preambolo del Trattato sull'Unione Europea è scritto che gli Stati membri vogliono prendere decisioni vicine ai cittadini, conformemente al principio di sussidiarietà, proprio perché quest'ultimo favorisce il funzionamento della democrazia.

Tale principio è connesso con quello del partenariato formalizzato per la prima volta nella riforma dei fondi strutturali del 1988 e che costituisce il principale strumento di attuazione della politica di coesione economica, sociale e territoriale.

Il perseguimento della politica di coesione economica, sociale e territoriale è anche codificata negli art. 174 ss. del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE): “Per promuovere uno sviluppo armonioso dell'insieme dell'Unione, questa sviluppa e prosegue la propria azione intesa a realizzare il rafforzamento della sua coesione economica, sociale e territoriale.

In particolare l'Unione mira a ridurre il divario tra i livelli di sviluppo delle varie regioni ed il ritardo delle regioni meno favorite”.

---

<sup>23</sup> DE PASQUALE P., Il principio di sussidiarietà nell'ordinamento comunitario, Napoli 2006.

Mi urge precisare che la politica di coesione (di cui sopra) si fonda sul principio di sussidiarietà.

José Barroso quando era Presidente della Commissione aveva dichiarato: “La coesione economica, sociale e territoriale rimarrà al centro della strategia Europa 2020 per garantire che tutte le energie e tutte le capacità vengano mobilitate e orientate verso la realizzazione delle priorità della Strategia stessa.

La politica di coesione e i fondi strutturali, già importanti di per sé, sono meccanismi fondamentali per realizzare le priorità di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva negli Stati membri e nelle regioni.

Scopo di Europa 2020 è fare dell’economia europea un’economia leader, competitiva e prospera, incentrata sulla conoscenza, interconnessa, più verde e più partecipativa, un’economia sostenibile in grado di crescere più velocemente e in modo duraturo e di generare elevati livelli di occupazione e di progresso sociale”. Anche il White Paper on European Governance (COM-2001-428, del 5 agosto 2001), definendo il termine governance, richiama il principio di sussidiarietà: *“the rules, processes and behaviour that affect the way in which powers are exercised at European level, particularly as regards openness, participation, accountability, effectiveness and coherence. These five “principles of good governance” reinforce those of subsidiarity and proportionality”*.

L’UE vuole promuovere la democraticità, il decentramento geografico, favorire lo sviluppo regionale e locale e coinvolgere i cittadini nell’implementazione delle politiche.

Politiche che affrontano il cambiamento climatico, quello demografico, gli effetti della globalizzazione, il problema dell’approvvigionamento energetico ecc. hanno un impatto diverso a

seconda del territorio a cui si rivolgono e necessitano di soluzioni progettate e attuate in quello specifico territorio.

Tra le attività che hanno facilitato la programmazione finanziaria rientrano: lo snellimento della burocrazia, il decentramento della gestione dei fondi attraverso le agenzie, l'accorpamento dei programmi e la gestione delle procedure telematiche online.

Il Meccanismo per collegare l'Europa (CEF) servirà per costruire reti elettriche, infrastrutture, strade, ferrovie, migliorare i trasporti e investire nella banda larga e nei servizi digitali.

Si è parlato di principi, ora si parlerà nello specifico dei programmi, elencando e illustrando le specifiche dei diversi programmi previsti dall'UE per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Successivamente approfondirò ciascuno di questi.

Horizon 2020<sup>24</sup> Italia è il programma quadro per la ricerca e l'innovazione.

Horizon 2020 finanzia le fasi della ricerca e dell'innovazione con un budget complessivo di circa 80 miliardi di Euro, attraverso dei bandi di gara.

Il primo obiettivo di Horizon è quello di rendere l'Europa un luogo di eccellenza scientifica con i migliori ricercatori del mondo.

L'European Research Council (ERC) ha pubblicato dei bandi che riguardano principalmente queste tipologie di finanziamento: Synergy Grant (SyG) destinato a pochi ricercatori per promuovere la ricerca, Starting Grant (StG) rivolto a ricercatori leader, Advanced Grant (AdG) che consente ai leader di portare avanti progetti innovativi, Consolidator Grant (CoG) destinato ai

---

<sup>24</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

neo dottorandi e il Proof of Concept (PoC) che connette la ricerca con il mercato del lavoro.

Il secondo obiettivo è quello della leadership industriale tramite dei finanziamenti rivolti alle PMI per far decollare la loro attività attraverso l'innovazione, l'accesso alla finanza a rischio, sostenendo lo sviluppo del capitale di rischio in Europa e la leadership nelle tecnologie abilitanti e industriali in tema di ICT.

Il terzo obiettivo è sviluppare soluzioni per le sfide sociali quali: i trasporti ecologici, l'ambiente, le risorse, il clima, l'ecologia, l'energia, la sostenibilità e la sicurezza alimentare.

L'UE vuole ridurre le emissioni di gas ad effetto serra del 20%, aumentare del 20% l'efficienza energetica e coprire con le energie rinnovabili il 20% del consumo finale.

Altre attività promesse da Horizon sono: il dialogo tra scienza e società, il progresso della ricerca, l'ampliamento della partecipazione e la diffusione dell'eccellenza.

Enti che si occupano delle attività promosse da Horizon sono: l'Istituto Europeo di innovazione e Tecnologia (IET) che si occupa di ricerca e innovazione, della creazione di nuove imprese, di migliori pratiche e il Centro Comune di Ricerca (CCR) che riceve finanziamenti diretti dalla Commissione e collabora con circa mille organizzazioni.

Il Portale web<sup>25</sup> di H2020 (Participant Portal) è il sito ufficiale del programma che ospita tutti i bandi, le informazioni che riguardano il programma e di supporto, le opportunità di finanziamento, professionali e l'area riservata.

Inoltre, si può effettuare il download del manuale online di Horizon e dei modelli.

---

<sup>25</sup><http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

Tramite il portale è possibile effettuare una ricerca mirata per trovare le informazioni sullo specifico bando.

Il Programma energetico europeo per la ripresa ha previsto il nuovo fondo per l'efficientamento energetico che coinvolge la Cassa depositi e prestiti, la Bei e la Commissione europea.

La Cassa depositi e prestiti ([www.cdp.it](http://www.cdp.it)) si occupa del fondo rotativo per il sostegno alle imprese e agli investimenti in ricerca che riguarda settori come l'innovazione tecnologica, il commercio, l'artigianato, la ricerca e sviluppo e i servizi, dei fondi ambientali che sono dei finanziamenti per le energie rinnovabili, l'efficienza energetica e il trasporto urbano pulito e del Piano Juncker che è il piano di investimenti elaborato dalla Commissione Europea per rilanciare la crescita economica mediante il Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici.

Il programma COSME<sup>26</sup> (Competitiveness of Enterprises and Small and Medium sized Enterprises) è invece, il programma 2014-2020 per la competitività delle PMI rivolto alle pubbliche amministrazioni, a chi aspira di diventare un imprenditore e alle PMI che vogliono accedere ai finanziamenti.

Il programma Erasmus for Young Entrepreneurs consente ai giovani imprenditori di fare esperienza d'impresa in altri Paesi, previa presentazione di un business plan, di una lettera di motivazione e di un CV.

I progetti per essere ammissibili devono rispecchiare il principio di sussidiarietà, la sostenibilità, la trasparenza e presentare le caratteristiche della transnazionalità, dell'innovazione e dell'originalità, offrendo un valore aggiunto secondo gli obiettivi della Strategia Europa 2020 e una chiara spiegazione di come si in-

---

<sup>26</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)

tende dare visibilità ai risultati del progetto al termine della sua realizzazione.

Infine, importante è il rispetto dei termini previsti dal bando e la redazione del bilancio.

La Direzione Generale Imprese e Industria della Commissione Europea nel 2008, ha creato l'Enterprise Europe Network: la rete che offre servizi di assistenza gratuita alle imprese.

Vi sono altre reti che offrono un servizio informativo per l'Europa, in seguito elenco i principali.

Le Autorità di Gestione (AdG) dei Fondi Strutturali, forniscono informazioni sui bandi.

I Centri di Documentazione Europea (CDE) forniscono informazioni agli istituti superiori di insegnamento e di ricerca, mentre i Centri Europe Direct offrono informazioni sui finanziamenti ai cittadini.

L'Euro Info centre fornisce informazioni alle imprese e l'Eurodesk fornisce informazioni sulle opportunità offerte ai giovani nei settori della cultura, della formazione, del lavoro, della mobilità giovanile e del volontariato.

I Punti di Contatto Nazionale (PCN), oltre a fornire informazioni aggiuntive, facilitano la costituzione di partenariati con un servizio di ricerca partner.

La Commissione e i Punti di contatto nazionale possono organizzare delle giornate informative che precedono o seguono la pubblicazione dei bandi.

Le proposte progettuali vengono inviate alle agenzie esecutive che per alcuni programmi gestiscono l'intero ciclo o direttamente alla Commissione, attraverso dei moduli disponibili sui siti delle Direzioni Generali della Commissione Europea, sui portali dei PCN e delle agenzie esecutive.

La registrazione dell'ente che intende fare domanda su ECAS, il Servizio di autenticazione della Commissione europea, consente di accedere ai sistemi d'informazione della Commissione e di ricevere il PIC (participant identification code) un codice identificativo univoco a 9 cifre per il riconoscimento dell'ente.

Una volta costituito il partenariato, i proponenti devono individuare un soggetto coordinatore all'interno del consorzio che cura la contabilità, lo sviluppo del progetto e la gestione delle operazioni finanziarie.

Il diagramma di GANTT può tornare utile per rappresentare i tempi di realizzazione delle attività da realizzare, con l'arco temporale totale del progetto nell'asse orizzontale e la rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto nell'asse verticale, creando così un calendario per il progetto.

Alla fase di aggiudicazione, segue la stipula del contratto tra la Commissione e il coordinatore che ha anche il compito di stipulare accordi formali di partenariato generici (politici non vincolanti) o attuativi (di pianificazione e programmazione).

Il budget deve essere realistico e la sua valutazione è un elemento essenziale per raggiungere i risultati desiderati dal progetto.

Il coordinatore prepara periodicamente un resoconto dei costi e dei risultati del progetto su base annuale o biennale alla Commissione.

Sulla base di questo la Commissione procede a revisioni periodiche, per verificare che il progetto stia raggiungendo gli obiettivi prefissati e che stia rispettando i criteri formali di finanziamento.

La rendicontazione eseguita da ogni singolo partner è essenziale per accedere ai rimborsi delle spese sostenute che devono essere

tutte inserite nel budget e certificate da figure professionali iscritte all'albo dei commercialisti e revisori dei conti.

Per la ricerca del partner, i proponenti possono chiedere nei Punti di Contatto Nazionale e andare sui siti della Commissione, effettuando le proprie richieste di partenariato.

Tante sono le iniziative da parte di movimenti e associazioni tese a favorire la circolazione di informazioni circa l'accesso ai fondi europei.

Ad esempio, Laura Ferrara eurodeputata del Movimento 5 Stelle ha creato un servizio informativo chiamato "Sportello Punto Europa" che ha l'obiettivo di porsi come punto di riferimento per tutti coloro che desiderano saperne di più su fondi europei e sulle opportunità offerte dalle istituzioni europee.

Lei dichiara: "Lungi dal voler sostituire la Commissione Europea nei suoi compiti istituzionali di informazione e di comunicazione, con lo Sportello Punto Europa, vogliamo attivare un filo diretto tra la Calabria e l'Europa, lo sportello sarà un punto di riferimento costante per tutti coloro che guardano con interesse alle opportunità derivanti dai fondi europei diretti ed indiretti, ma sarà altresì un servizio attraverso cui fornire tutte le informazioni aggiornate sulle nostre attività parlamentari oltreché sulle numerose opportunità di stage e lavoro offerte dalle istituzioni comunitarie".

Il Programma Europa Creativa<sup>27</sup> è a sostegno della cultura e della creatività nell'UE, nel periodo che intercorre tra il 2014 e il 2020, attraverso dei finanziamenti per le imprese pubbliche e private e tutte le organizzazioni che si occupano dei media, degli spettacoli, cinema, belle arti, editoria, musica, sociale ecc.

---

<sup>27</sup> [http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/index_en.htm)

Il programma promuove gli eventi, dei corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie digitali e il marketing delle opere audiovisive su diverse piattaforme ed è gestito dall'EACEA (agenzia esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura).

Il portale web di EACEA serve per conoscere approfonditamente i dati che vengono pubblicati tramite i bandi e per garantire la trasparenza dei finanziamenti.

Il programma European Angels Fund (EAF) fornisce cofinanziamenti ai business angel per l'investimento nelle start-up.

Il Programma LIFE<sup>28</sup> (per l'ambiente e l'azione per il clima) per il periodo che va dal 2014 al 2020 contiene un piano per salvaguardare la biodiversità, le risorse, ridurre le emissioni di carbonio e il degrado ambientale.

Le imprese sono assistite sotto l'aspetto finanziario dalla BEI (Banca Europea per gli Investimenti) attraverso il FEI (Fondo Europeo per gli Investimenti) e si occupa soprattutto dei prestiti sui mercati dei capitali internazionali e di finanziare i progetti realizzati all'esterno dell'UE per lo sviluppo sostenibile.

Uno strumento innovativo nel mercato europeo è rappresentato dai project bond: obbligazioni di alcune società che cercano istituzioni disposte a finanziare il loro progetto.

La programmazione regionale dei bandi deve seguire la programmazione europea, ci deve essere una politica di coesione che garantisce alle imprese l'accesso al credito.

La Gazzetta Ufficiale dell'UE e i siti web delle Direzioni generali della Commissione Europea e delle agenzie esecutive, predispongono una serie di documenti per la presentazione delle proposte progettuali e i relativi partenariati.

---

<sup>28</sup> <http://ec.europa.eu/environment/life/>

I bandi sono pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE - GUUE (<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.) o sul sito dell'UE ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)) o delle DG.

Importante in tal caso è il rilancio sui social e una gestione oculata della comunicazione, in modo da aumentare la visibilità dei bandi e coinvolgere maggiormente i possibili interessati.

L'advertisement di Facebook ad esempio, consentirebbe attraverso la geolocalizzazione di comunicare a specifici cittadini di una determinata area geografica.

Il rilancio sui social accompagnato dalla maggiore informazione offerta ai cittadini, aumenterebbe la domanda dei progetti da parte degli stessi.

La comunicazione attuale delle politiche europee è molto limitata, in quanto è possibile prenderne visione solo sul sito dell'UE, su alcune pagine social non ufficiali o sul sito degli enti regionali o nazionali.

Quindi molto spesso ne beneficiano solo in pochi e la maggior parte delle persone potenzialmente interessate (soprattutto legate all'imprenditoria giovanile) ne rimane estranea.

Grazie l'utilizzo dell'advertising e della geolocalizzazione, aumenterebbe l'offerta di lavoro da parte delle attività imprenditoriali, diminuirebbe la disoccupazione e si otterrebbe una maggiore generazione di ricchezza nei singoli Stati membri.

Il marketing territoriale è importante nella comunicazione dei fondi strutturali, non è un aspetto da trascurare, considerando che la valorizzazione territoriale è tra gli obiettivi europei ed è molto legata al turismo.

Tutte le imprese che operano nel settore del turismo potrebbero essere interessate ad espandere la loro attività e ad accedere ai finanziamenti.

Molti soggetti che non utilizzano le ICT (Information and communication Technology) sono a rischio di esclusione, non beneficiando dei vantaggi potenziali delle tecnologie per un miglioramento della qualità della vita.

In loro soccorso, vi sono tecnologie legate a realtà come l'e-inclusion, l'e-government e l'e-training che servirebbero in generale, per migliorare l'attività di informazione e di comunicazione del FSE e per promuovere l'inclusione sociale, l'occupazione, l'efficienza nelle pubbliche amministrazioni e l'alta formazione.

Lo scopo è quello di favorire la partecipazione di tutti all'informazione, anche in condizioni di svantaggio sociale o personale. Per concludere, le Istituzioni sono tenute a garantire l'equità e la giustizia sociale con la possibilità generalizzata di accedere alle risorse digitali per lo sviluppo collettivo.

#### **1.4 Il project management**

Il project management, nell'organizzazione aziendale è il processo di pianificazione, controllo e gestione di un insieme di risorse per raggiungere un dato obiettivo, con un budget predefinito ed entro un periodo prestabilito, e dei flussi di informazione fra i partecipanti al progetto e verso l'esterno, misurando e, ove richiesto, certificando i risultati conseguiti, e rispettando le condizioni richieste dal committente e dall'ambiente in cui il progetto si sviluppa<sup>29</sup>.

Per coordinare le attività svolte nei paesi membri con gli indirizzi forniti dalle Istituzioni Europee, è stata istituita una figura, l'European Project Manager.

---

<sup>29</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997

Essa ha competenze giuridico-economiche, strategiche, amministrative, informatiche, comunicative e deve parlare almeno due lingue (tra cui l'inglese).

Tra le mansioni principali dell'EPM rientrano la progettazione, l'analisi e la valutazione dei progetti; la conoscenza e l'aggiornamento sul funzionamento delle policy dell'UE; l'aiuto agli enti ad accedere ai fondi di finanziamento di origine comunitaria ecc.

Il project cycle management (PCM)<sup>30</sup> è focalizzato sulla progettazione per obiettivi, e include la pianificazione, l'organizzazione, il controllo e il monitoraggio del progetto per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi si basano sui reali bisogni dei destinatari, sulle esigenze dei vari stakeholder e si attuano attraverso azioni di scrittura e di realizzazione del progetto da parte degli attori che mettono in relazione problemi e soluzioni.

La progettazione è dipesa per lungo tempo dal vertice politico, oggi dipende gran parte dagli esperti, dai project manager che non sono i decisori politici.

I decisori politici si occupano invece di prendere le decisioni a monte del progetto, fornendo agli esperti le linee guida da seguire per la costituzione di un apposito documento programmatico contenente gli obiettivi, le azioni, i finanziamenti, i partenariati e tutti quei dati dal quale poi scaturiscono i bandi di gara.

Il bando deve essere coerente con la documentazione, le linee guida e rientrare nel quadro delle politiche nazionali e settoriali, suddivise per priorità.

Il project manager funge da coordinatore, con un'esperienza pregressa nell'ambito della progettazione.

---

<sup>30</sup> <http://progettazione.formez.it/node/237>.

L'analisi del contesto e degli attori chiave è necessaria per elaborare dettagliatamente la proposta con un'ipotesi che considera le variabili e i rischi.

La gestione del progetto non può prescindere dalle Istituzioni, dalle attività e dalle risorse per la riuscita dello stesso.

Le attività di controllo, di monitoraggio e di valutazione sono poi indispensabili per verificare che lo svolgimento sia coerente con gli obiettivi prefissati.

Le caratteristiche principali del progetto sono la sostenibilità, cioè la possibilità di generare benefici nel medio-lungo termine e la fattibilità, ovvero l'insieme degli elementi che lo rendono realizzabile.

I progetti devono essere pertinenti alle linee guida della Commissione, avere obiettivi logici e misurabili e devono coinvolgere immediatamente i gruppi beneficiari.

Le autorità competenti approvano il finanziamento se il progetto risulta essere sostenibile, fattibile, conforme alle normative e pertinente rispetto agli obiettivi e si procede alla stipula dei contratti e alla fase operativa.

Il progetto deve essere calato all'interno della singola realtà territoriale, sociale in maniera sistematica e tale da soddisfare il maggior numero di interessi in atto.

Infatti diversi sono gli interessi, le preoccupazioni, le capacità emerse nell'analisi rispetto al problema affrontato dal progetto.

Il sostegno politico si rivela dunque fondamentale, nel senso che le Istituzioni politiche possono agevolarne la realizzazione, attraverso degli appositi provvedimenti.

Come osservato in precedenza, esistono dei fondi che incentivano l'innovazione, la semplificazione amministrativa e l'utilizzo

di nuove tecnologie, dunque le singole amministrazioni potrebbero essere spinte alla promozione del progetto.

È auspicabile che il progetto promuova sempre la sostenibilità socio-ambientale e che non crei danni all'ambiente o alle risorse naturali.

La figura di un coordinatore si rivela necessaria per garantire un alto livello di comunicazione tra i progettisti e di trasparenza del progetto.

Alcune soluzioni, richiedono competenze specifiche, quindi possono tornare utili delle consulenze da parte di professionisti.

Maggiore è il numero dei progettisti coinvolti, maggiore sarà la probabilità di buona riuscita del progetto.

Il Logical Framework Approach (LFA) è uno strumento del Project Cycle Management utilizzato principalmente nella progettazione, controllo e valutazione dei progetti di sviluppo.

Riguarda l'analisi degli stakeholder che si attua con l'identificazione del focus del progetto, dei portatori di interessi e con l'analisi dei ruoli, delle interazioni e delle dinamiche che si verificano tra i soggetti.

La matrice per definire e sviluppare gli elementi dell'intervento progettuale e che consente di identificare gli indicatori e di formulare ipotesi, considerando gli asset, la mission, gli investimenti, la priorità, la fattibilità e il capitale disponibile.

Bisogna formulare delle ipotesi per cercare di considerare le variabili esterne che possono influenzare il progetto.

Gli indicatori devono essere SMART: specific, measurable, available, relevant, timebound e possono essere di output (misurano i risultati), di outcome (misurano i benefici) e di impact (valutano l'impatto).

Tra i tradizionali strumenti utilizzati per analizzare gli stakeholder vi sono le matrici, la SWOT Analysis e il diagramma di Venn.

La SWOT Analysis (Strenghts Weaknesses Opportunities Treaths) è un'analisi dei punti di forza e di debolezza alla luce delle opportunità e dei rischi che si rivela utile in quella fase della progettazione concernente l'elaborazione della proposta.

Il Diagramma di Venn presenta invece dei cerchi, la loro grandezza indica l'influenza e il potere che ciascun gruppo di stakeholder nutre, mentre la loro distanza indica la loro forza o la loro debolezza.

Gli obiettivi sono fondamentali, ma devono essere accompagnati da un'accurata analisi degli stakeholder per verificare la loro fattibilità.

La progettazione deve essere sempre orientata verso la ricerca di soluzioni, al fine di calare il progetto in quella specifica realtà.

La progettazione GOPP (Goal Orienteted Project Planning) orientata agli obiettivi, deve inevitabilmente essere condotta da un tecnico che conosce le modalità per analizzare i problemi e gli obiettivi.

Il tecnico può moderare un workshop per l'identificazione degli obiettivi, per l'analisi della fattibilità progettuale, per valutare l'andamento del progetto e per verificare se i risultati realizzati, sono stati coerenti agli obiettivi prefissati.

L'albero dei problemi è un'altra metodologia di analisi che analizza gli effetti e le cause del problema, collocandoli su diversi livelli nel diagramma, tracciandone la connessione.

Inoltre è importante identificare anche i problemi e le loro relazioni causali per sviluppare una strategia di intervento.

I problemi devono essere descritti chiaramente e analizzati sotto criteri obiettivi, non possono essere assoggettati alle proprie idee e manifestati sotto forma di opinioni personali.

I problemi possono emergere attraverso delle indagini e possono riguardare conflitti, sistemi obsoleti, disservizi, mancanza di infrastrutture, di competenze ecc.

Esempi di problemi sono: la mancata valorizzazione del territorio, la mancata promozione aziendale, il mancato coordinamento tra le attività, l'inadeguatezza delle infrastrutture ecc.

L'albero degli obiettivi è una metodologia di analisi che parte dall'analisi dei problemi per rappresentare la situazione attesa futura, analizzando gli effetti del progetto e i mezzi posti in essere al fine di riformulare la progettazione, la relazione tra gli scopi e i mezzi e di aggiungere o rimuovere degli obiettivi.

Una metodologia di analisi incentrata prettamente sugli obiettivi e non sulle attività o sui mezzi per raggiungerli.

Una volta definito l'Albero dei Problemi, l'Albero degli Obiettivi e la strategia si può impostare lo schema logico di intervento.

La logica di intervento contiene i benefici, gli obiettivi, lo scopo, i risultati e le attività che riguardano la realizzazione del progetto.

La Work break-down structure (WBS) è la scomposizione gerarchica delle attività con l'individuazione dei pacchetti di lavoro, delle specifiche attività che prevedono delle fasi in cui si raggiungono risultati maggiori chiamate milestones.

Esse possono essere collocate all'interno di un cronoprogramma delle attività, come il Diagramma di GANTT per avere un riferimento temporale, attraverso l'indicazione della loro data di inizio e di fine.

La Commissione cofinanzia i costi a seconda del bando e del programma, a partire dal 50% fino ad arrivare al 100% (fondo perduto).

A tal proposito, il project manager costruisce il budget europeo con un saldo entrate/uscite pari a 0 e comprendente costi diretti e indiretti, imputati a pacchetti di lavoro, riportati all'interno della manualistica del bando.

I costi diretti sono quei costi riconducibili direttamente alle attività del progetto, a differenza dei costi indiretti che sono meno misurabili e prevedibili, entrambi però sostenuti per l'attuazione del progetto.

I costi devono essere rendicontabili, ammissibili, quantificabili, documentabili.

Alcune attività possono essere subappaltate, in tal caso gli enti pubblici devono rispettare la normativa sulle procedure di evidenza pubblica e i soggetti privati devono rispettare il principio di trasparenza, contrastando la corruzione.

Prima di partecipare ad un determinato bando si deve controllare il Work programme (WP) elaborato dalla Commissione.

Il Work Programme (WP) è il documento ufficiale annuale o biennale che descrive le linee guida e il contesto entro cui richiedere finanziamenti e presentare progetti.

Il bando è la comunicazione di una gara per l'assegnazione dei finanziamenti ed è composto da un programma, dalle linee guida, dalla modulistica, dal contratto di finanziamento, dal testo ufficiale e da altra documentazione necessaria.

La Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea (<http://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html>) contiene l'archivio elettronico per le proposte progettuali.

Il sistema Electronic Participant Portal Submission Service (EPPSS) consente l'invio del progetto online 24 ore su 24, sottoposto poi al sistema di validation check che verifica l'esistenza dei requisiti minimi.

Ogni partecipante viene inserito in un Registro online creato dalla Commissione, a seguito dell'assegnazione di un Participant Identification Code (PIC) e della creazione di un account per il servizio di autenticazione ECAS (European Commissions Authentication Service).

Nell'area "My Organisation" del portale, sarà poi possibile modificare i dati e confermare la registrazione.

Il partenariato transnazionale risponde all'interesse generale europeo e deve disporre di adeguate strutture di sostegno.

I partner avranno la possibilità di ricevere il PIC Number e di accedere al portale, attraverso la sezione "My Proposals".

Le proposte possono essere ritirate, solo che prima della scadenza bisogna dopo la scadenza bisogna contattare l'Help Desk.

Mentre dopo il termine di invio delle proposte, non si possono presentare più domande.

I finanziamenti dipendono da alcuni esperti del settore, da valutatori che sono collaboratori della Commissione.

Lo Standard Evaluation Criteria Horizon 2020 - WORK PROGRAMME 2014-2015 General Annexes riporta i criteri di valutazione della proposta che sono: l'eccellenza e quindi la pertinenza, l'impatto, la qualità e l'efficienza, l'innovatività e la coerenza con gli obiettivi.

Il manuale per Horizon 2020 è disponibile online, con esso anche il servizio Helpdesk per la verifica della normativa Europea.

## **II Capitolo - Iniziative UE e la rendicontazione delle aziende**

### **2.1 La normativa pre-esistente**

In Europa, gli insegnamenti di business ethics sono iniziati negli anni Ottanta, quando fu affidata ad un'Università olandese la prima cattedra.

Tuttavia le teorie del business ethics risalgono agli anni Cinquanta e Sessanta da parte dei padri dell'economia aziendale italiana.

Il bilancio integrato<sup>31</sup> è una comunicazione sintetica che fornisce agli investitori un'informativa completa sugli aspetti finanziari e non, che allinea i processi di reporting e che connette performance, strategia e modello di business.

Il bilancio integrato rappresenta la rendicontazione sull'intero impatto economico e socio-ambientale dell'impresa, fornendo una serie di dati inerenti interessi, diritti e aspettative degli stakeholder, complementari al bilancio d'esercizio.

Il bilancio integrato integra alcuni valori già presenti nel bilancio d'esercizio, attraverso altri dati specifici sull'ambiente, come i tassi d'inquinamento ad esempio.

Un importante dato è che l'azione strategica non deve basarsi solo sulla decisione del vertice aziendale, ma coinvolgere tutti gli stakeholder, in particolare: "Sindacati e organizzazioni della società civile mettono in luce che iniziative volontarie non sono sufficienti per proteggere i diritti dei lavoratori e dei cittadini. Essi sostengono una struttura regolamentare che stabilisca un minimo di standard e assicuri un equilibrio fra i soggetti. Essi insistono anche che, al fine di renderle credibili, le pratiche di

---

<sup>31</sup> <https://www.pwc.com/it/it/publications/assets/docs/bilancio-integrato.pdf>

CSR non dovrebbero potere essere sviluppate, attuate e valutate unilateralmente dai vertici delle imprese, ma piuttosto attuate con la collaborazione degli stakeholder rilevanti. Chiedono anche un efficace meccanismo che assicuri una accountability dell'impatto sociale ed ambientale dell'impresa<sup>32</sup>".

L'azione strategica delle imprese non è solo collocata a livello europeo, ma globale, altrimenti si limiterebbe la portata dello sviluppo sostenibile.

Le imprese pongono l'accento sulla natura volontaria della CSR, la sua integrazione nel contesto dello sviluppo sostenibile e che il suo contenuto dovrebbe essere sviluppato a livello globale.

Dal punto di vista delle imprese, tentativi di regolamentare la CSR a livello UE sarebbero controproducenti, perché ciò soffocherebbe quella creatività e innovazione tra le imprese che conduce ad uno sviluppo con successo della CSR e potrebbe condurre a priorità conflittuali fra imprese operanti in differenti aree geografiche<sup>33</sup>.

Il rendimento finanziario delle imprese che operano una buona CSR, si prospetta essere superiore rispetto a quello delle altre, proprio perché il management risulta essere più credibile.

Ci si aspetta dalle imprese socialmente responsabili che conseguano rendimenti finanziari oltre la media, in quanto la loro capacità di trattare con successo i temi ambientali può essere una credibile misura della qualità del management<sup>34</sup>.

La Commissione incentiva la pratica di piani di CSR anche in correlazione ai fondi.

---

<sup>32</sup> Commission of the European Communities (2001), Executive Summary, p.4.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> Ivi, p.8.

La Commissione invita i progetti di fondi pensione dei lavoratori e i fondi d'investimento al dettaglio a informare se e come essi tengano conto dei fattori sociali, ambientali ed etici nelle loro decisioni di investimento.

La Commissione incoraggia iniziative mirate al monitoraggio ed alle pratiche di benchmarking di fondi pensione e fondi d'investimento riguardo e in sostegno alla CSR<sup>35</sup>.

La destinazione dei fondi pubblici è determinata dalle Istituzioni sulla base dei principi di responsabilità e di efficacia che successivamente riguardano anche gli enti degli Stati membri, valutando l'impatto socio-ambientale.

Infatti, l'UE e/o gli Stati membri considerano come valutare di usare fondi pubblici nel modo più responsabile ed efficace, tenendo conto di considerazioni ambientali e sociali, così come economiche<sup>36</sup>.

Ricordiamo la quarta direttiva CEE sui bilanci societari in tema di trasparenza per i bilanci ordinari delle imprese nei confronti degli stakeholder.

I bilanci sociali non possono essere autoreferenziali e può seguire delle linee guida fornite da parte di istituti riconosciuti validi da parte degli stakeholder.

L'impresa che presenta un bilancio integrato valido, acquisisce un vantaggio competitivo.

Al contrario un bilancio integrato non veritiero può rappresentare una criticità per l'impresa.

L'impresa è influenzata dall'ambiente, dal territorio, dalla società nel quale opera.

---

<sup>35</sup> Commission of the European Communities (2001), Executive Summary p.8.

<sup>36</sup> Ivi, p.16.

Molte imprese adottano operazioni di “greenwashing” (lavata di verde) per ottenere un ritorno di immagine nel breve termine con pericolosi rebound sui media.

Non basta nemmeno pubblicare un bilancio integrato con azioni di beneficenza, vi è bisogno di azioni strategiche che assolvono l’impegno di social responsibility.

## **2.2 La più recente legislazione in materia di rendicontazione**

La trasparenza, con riferimento ad atti, comportamenti, situazioni, modi di procedere, soprattutto nella vita pubblica e nei rapporti con la collettività, significa chiarezza, pubblicità, assenza di ogni volontà di occultamento e di segretezza<sup>37</sup>.

Il Parlamento europeo ha approvato in seduta plenaria la proposta di Direttiva sulla trasparenza dell’informativa societaria in tema di CSR e sostenibilità che prevede che circa 6000 imprese, tra cui banche, multinazionali e assicurazioni o Gruppi che operano nell’Unione Europea e che contano su più di 500 dipendenti rendano pubbliche, su base annuale, le informazioni di natura non strettamente finanziaria.

PierMario Barzaghi, partner Kpmg spiega le caratteristiche della direttiva europea 95 del 2014 e il suo ambito di applicazione: «La direttiva Ue sulle Non-financial and diversity information in merito ai diritti sociali e umani, all'ambiente, alla lotta alla corruzione e alla politica di diversità relativa alla composizione degli organi direttivi e di controllo da parte di società e gruppi di grandi dimensioni riguarda aziende che devono avere un minimo di 500 dipendenti e rappresentare enti di interesse pubblico (Eip, lo sono ad esempio le società quotate, enti creditizi, com-

---

<sup>37</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997.

pagnie assicurative e altre entità che come tali siano state designate dagli Stati membri). Riguarda direttamente circa seimila imprese in Europa.

In Italia, saranno circa 250».

In seguito, si sofferma sul caso italiano: «La direttiva andrebbe spiegata. Certo, si attende il recepimento da parte dell'Italia di linee guida che indirizzeranno la rendicontazione delle informazioni non finanziarie, andando a specificare gli indicatori quantitativi e i requisiti di natura qualitativa. Ma conviene farsi trovare preparati».

Mentre, in merito alle scelte aziendali, così si esprime: «Alcune istituzioni finanziarie (fra cui Unicredit, Fideuram, Banca Etica, Assicurazioni Generali) e i gruppi più avanzati sotto il profilo della governance (come Eni, la citata Pirelli, Atlantia, Sabaf) stanno scegliendo senza indugi la via più difficile, sfidante ma ricca di benefici sul lungo periodo: l'elaborazione del bilancio (o report) integrato. Un numero di aziende leader in crescita, in Italia e all'estero, operanti in vari settori (non solo la finanza e l'energia)».

Prosegue, auspicando la crescita delle PMI: «L'applicazione della direttiva dovrebbe costituire una spinta propulsiva verso il miglioramento e non un vincolo aggiuntivo che si frappone in particolare fra la piccola o media impresa, Pmi, e la sua crescita».

E termina, richiamando l'esigenza di un buon bilancio di sostenibilità: «Una strategia green rendicontata da un buon bilancio di sostenibilità e una governance evoluta costituiscono un fiore all'occhiello per un'impresa».

La Direttiva Europea del Parlamento Europeo e del Consiglio n. 95 (2014) ha introdotto l'obbligatorietà del bilancio sociale per

le aziende con più di 500 dipendenti e quelle di interesse pubblico, a partire dal 1 Gennaio 2017.

Sebbene la primaria responsabilità di un'impresa sia generare profitti, le imprese possono nello stesso tempo contribuire al perseguimento di obiettivi sociali e ambientali, integrando la responsabilità sociale aziendale tra gli investimenti strategici delle loro strategie sul core business, dei loro strumenti direzionali e delle loro operazioni<sup>38</sup>”.

Il Libro Verde della Commissione Europea definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

La strategia di Lisbona 2010, fatta nel 2000 aveva l'obiettivo di attuare una serie di riforme per l'organizzazione del lavoro, l'inclusione sociale e lo sviluppo sostenibile.

La pubblicazione del Libro Verde n.366 (2001) aveva invece l'obiettivo di promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

La responsabilità sociale d'impresa è stata poi definita come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nel rapporto con le parti interessate, tramite iniziative volontarie che vedono la partecipazione di tutti gli stakeholder e inoltre essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate” (COM, 2001, n. 366, p. 5).

---

<sup>38</sup> Commission of the European Communities (2001), Executive Summary, p.4.

Tra le principali tappe europee in tema di responsabilità sociale di impresa ci sono: il lancio del CSR Europe<sup>39</sup> nel 2000, per la cooperazione tra imprese e stakeholder.

In seguito una serie di Comunicazioni della Commissione Europea che si sono succedute nel corso del tempo e che hanno portato allo sviluppo della RSI in Europa:

1) La Comunicazione della Commissione Europea n. 347 (2002) “Un contributo alle imprese allo sviluppo sostenibile” ha evidenziato l’importanza della responsabilità sociale all’interno di un piano di interventi.

Inoltre, la creazione del CSR Multi-Stakeholder Forum ha consentito la discussione da parte degli stakeholder sulla responsabilità sociale attraverso un forum.

2) La Comunicazione della Commissione Europea n. 136 (2006) si è rivolta più al sostegno delle iniziative degli stakeholder, marcando il nesso tra responsabilità sociale d’impresa e comunicazione.

3) Le Comunicazioni della Commissione Europea n. 681 e 682 (2011) avevano invece, il fine di alimentare la creazione di valore condiviso da parte degli stakeholder e di promuovere le imprese sociali che si occupavano di innovazione.

4) Le risoluzioni del 6 Febbraio 2013 del Parlamento Europeo sulla RSI erano rivolte alle imprese per lo sviluppo sostenibile e l’impatto sociale ambientale.

La Commissione Europea ha pubblicato nel 2001 il Green Paper, il “Promoting an European Framework for CSR” che definisce la CSR e promuove l’innovazione della responsabilità sociale, attraverso cui le imprese creano una società migliore.

---

<sup>39</sup> CSR Europe, About us, in [www.csreurope.org/pages/en/about\\_us.html](http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html).

### **2.3 L'esperienza del Social Hub di GUNA**

Il Prof. Luca Poma critica i bilanci sociali tradizionali che appaiono agiografici, non trasparenti, obsoleti e promuove il Social Hub<sup>40</sup> creato da ricercatori italiani.

Il Social Hub è un'evoluzione fortemente innovativa nel campo degli strumenti di rendicontazione, punto di arrivo di un progetto sperimentale unico che garantisce un flusso di dati totalmente disintermediati 365 giorni all'anno, senza soluzione di continuità, imputati direttamente on-line dagli stakeholder dell'organizzazione, che collaborano attivamente all'aggiornamento di numerose tabelle inserite in un apposito cruscotto di indicatori.

I pubblici costruiscono con l'organizzazione il bilancio integrato, attraverso l'interazione con la piattaforma e l'inserimento di dati nel bilancio.

Infine, lo strumento si rivela un preziosissimo strumento per consentire all'azienda di individuare precocemente segnali deboli di crisi e sacche di inefficienza.

Il Prof. Luca Poma inoltre, ha elaborato una nuova mappatura degli stakeholder che utilizza il diagramma cartesiano a 4 quadranti, basata sull'assunto che tutti sono stakeholder con infiniti e sfumati valori di coinvolgimento.

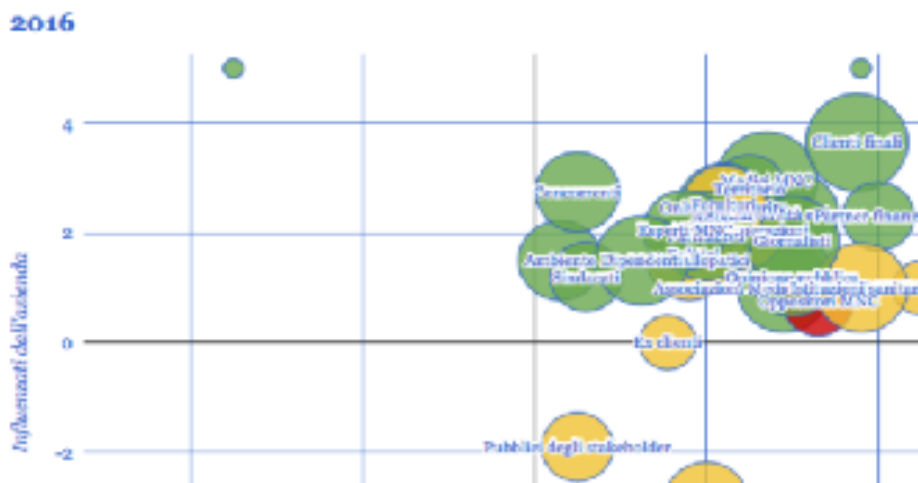
Non esistono stakeholder esterni rispetto all'organizzazione, le loro relazioni incidono sempre e direttamente positivamente o negativamente.

Il loro posizionamento sulla mappa deriva dalla compilazione di checklist da parte degli stakeholder interni e varia a seconda della sua influenza sull'organizzazione.

---

<sup>40</sup> <http://lucapoma.info/wp-content/uploads/2015/02/SH-presentazione-generale-1.pdf>

Ad esempio, il riquadro in alto a destra rappresenta quello delle interconnessioni forti.



Fonte: <http://socialhub.guna.it/bilancio-integrato-completo/la-mappa-dei-pubblici-che-abbiamo-a-cuore/>

La mappa così concepita, è uno strumento innovativo per la lettura dei fenomeni nei quali viene coinvolta l’Organizzazione e delle dinamiche di comunicazione e interazione con i nostri pubblici.

Laddove tradizionalmente, l’azienda era infatti rappresentata “al centro”, con intorno all’azienda, collegati da una linea ciascuno, i vari portatori d’interesse, questa nuova mappa degli stakeholder utilizza un diagramma cartesiano a 4 quadranti: nessuna correlazione tra l’Organizzazione e gli stakeholder, Organizzazione dominante sullo stakeholder, stakeholder dominante sull’Organizzazione, e – infine - interconnessioni reciproche e forti.

Il tipo di mappa evoluta ideato dal Prof. Poma è quindi un tentativo per codificare graficamente questi concetti: ci sentiamo così strettamente connessi ai nostri pubblici, da arrivare ad affermare

che l'Organizzazione non ha relazioni con i propri stakeholder, l'Organizzazione “è” i propri stakeholder.

Una mappatura degli stakeholder delle Istituzioni Europee sarebbe quasi impossibile, visto che i suoi stakeholder sono tantissimi, tutti nutrono interessi, anche i Paesi Terzi.

Si potrebbe creare al limite una mappatura degli stakeholder considerando solo il riquadro in alto a destra, cioè quello delle interconnessioni forti.

Guna s.p.a è l'azienda leader in Italia nella produzione e commercializzazione di farmaci di origine biologico-naturale, premiata a Bruxelles come “best in class” italiana e inclusa tra le prime 60 aziende europee per le politiche di responsabilità Sociale di Impresa.

Il social hub di Guna s.p.a ([socialhub.guna.it](http://socialhub.guna.it)) è il primo esperimento al mondo di bilancio integrato online 356 giorni all'anno.



La navigazione sulla piattaforma è ottimizzata su ogni Device ed è interattiva, infatti essa presenta una mappa degli stakeholder, una newsletter, delle infografiche, delle keyword/tag, un

motore di ricerca, video, foto e una timeline sull'evoluzione dell'organizzazione.

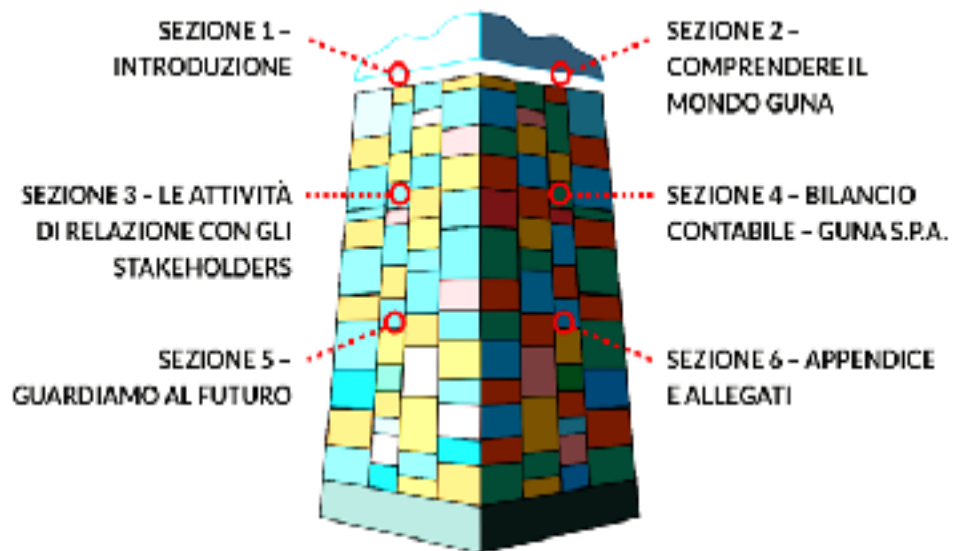
Questo strumento al suo interno, possiede un'area che prevede la possibilità di farsi valutare dagli utenti, attraverso la compilazione di un Questionario.

Lo strumento è risultato essere indispensabile per l'individuazione delle inefficienze e delle potenziali crisi.

All'interno della rendicontazione integrata, è stata inserita l'area "Cosa non siamo riusciti a fare e perché" con i mancati risultati e le relative motivazioni, per mostrare problemi e inefficienze e cercare insieme possibili soluzioni, accettando suggerimenti e apportando delle modifiche.

L'interfaccia grafica del social hub di Guna spa si presenta molto accattivante.

Il bilancio integrato di Guna spa è diviso in sei sezioni.



Fonte: <http://socialhub.guna.it/bilancio-completo/>

La Sezione 1 “Introduzione” contiene la lettera del Presidente del CdA di GUNA S.p.a. Alessandro Pizzoccaro.

La Sezione 2 “Comprendere il mondo Guna” racconta la storia di Guna e mostra il suo fatturato e la sua distribuzione del valore aggiunto.

La sezione 3 “Le attività di relazione con gli stakeholders” è suddivisa in diverse sotto sezioni che riguardano i principali stakeholder, oltre che il codice etico e la mappatura dei pubblici.

La sezione 4 “Bilancio contabile” offre la possibilità di scaricare il bilancio contabile in diversi formati (pdf, xls, xbrl, doc).

La sezione 5 “Guardiamo al futuro” è molto innovativa, in quanto descrive i progetti che non sono stati realizzati, o che lo sono stati solo in parte, alcuni progetti orfani da adottare e i progetti futuri.

In quest’area si nota come Guna promuove lo sport come mezzo di integrazione e di inclusione sociale.

La sezione 6 infine, “Appendice e allegati” si apre con la descrizione delle linee guida etiche dell’attività dentro, fuori e intorno all’azienda.

### III Capitolo: Bilancio e rendicontazione UE: lo scenario esistente

#### 3.1 La sostenibilità socio-ambientale nell'UE

Per sostenibilità socio-ambientale si intende la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente e di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione) equamente distribuite per classi e per genere.

Papa Francesco nell'Enciclica *Laudato si'*, cita più volte S. Francesco d'Assisi, presentandolo così: “Egli manifestò un'attenzione particolare verso la creazione di Dio e verso i più poveri e abbandonati... In lui si riscontra fino a che punto sono inseparabili la preoccupazione per la natura, la giustizia verso i poveri, l'impegno nella società e la pace interiore”<sup>41</sup>.

Gli aspetti sociali sono strettamente connessi a quelli ambientali, c'è bisogno di una politica Europea che si prefigge di trattare con giustizia i poveri, di creare un clima di solidarietà e di pace. Alimentare la disparità economica all'interno del territorio europeo, consentire lo sfruttamento delle risorse naturali, non significa solo “fare cattiva politica”.

Infatti, il Pontefice descrive le due contrapposte posizioni che possono essere assunte dall'uomo: “del dominatore, del consumatore e del mero sfruttatore delle risorse naturali, incapace di porre un limite ai suoi interessi immediati. Viceversa, se noi ci sentiamo intimamente uniti a tutto ciò che esiste, la sobrietà e la cura scaturiranno in maniera spontanea”<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Papa Francesco, *Laudato si'*, Lettera enciclica sulla cura della casa comune, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2015, p.10.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 11.

Le Istituzioni Europee non possono trascurare l'esigenza di attuare politiche di mantenimento delle risorse naturali presenti nel territorio.

Considerando che le Istituzioni dell'UE sono un grande riferimento per le Istituzioni dei singoli Stati membri, sono chiamate ad affrontare i problemi socio-ambientali, basandosi sul "principio di responsabilità" di Jonas<sup>43</sup>.

La Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo offre una definizione oculata di sviluppo sostenibile: "lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie necessità"<sup>44</sup>.

Per quanto riguarda il nesso tra politiche di Corporate Social Responsibility (CSR) e piano di sviluppo sostenibile, "CSR è intrinsecamente collegata al concetto di sviluppo sostenibile: gli imprenditori hanno bisogno di integrare l'impatto economico, sociale e ambientale nelle loro operazioni; CSR non è un'aggiunta opzionale delle attività del core business, ma riguarda il modo secondo cui è gestito il business"<sup>45</sup>.

Il Green Paper non si limita a definire la CSR, ma anche di dire come non deve essere considerata e come gli organi legislativi dei vari Paesi devono muoversi: "La responsabilità sociale d'impresa non dovrebbe mai essere considerata come un sostituto della regolamentazione e della legislazione concernente i di-

---

<sup>43</sup> H. Jonas, *Il principio di responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, a cura di P.P Portinaro, Einaudi, Torino 1990.

<sup>44</sup> World Commission on Environment Development, *Our common future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

<sup>45</sup> Commission of the European Communities (2001), Executive Summary, p.5.

ritti sociali o gli standard ambientali, implicando lo sviluppo di nuova appropriata legislazione. In Paesi dove tali regolamenti non esistono, gli sforzi dovrebbero focalizzarsi nel costituire un'appropriata struttura regolamentare e legislativa allo scopo di definire il livello delle regole del gioco in base al quale le pratiche socialmente responsabili possono essere sviluppate<sup>46</sup>”.

Oltre un'adeguata struttura regolamentare e legislativa, urge anche un'adeguata struttura comunicativa basata sulla trasmissione dei valori europei per ottenere un ritorno di immagine importante, soprattutto in chiave reputazionale.

Il reputation management misurerà e gestirà l'opinione pubblica sulle Istituzioni Europee per analizzare la percezione degli enti e dei cittadini.

Bisogna prestare attenzione anche alle politiche di CSR, al rapporto con i pubblici influenti, all'identità, governando le dinamiche che riguardano le Istituzioni.

Il tema della CSR non riguarda solo le amministrazioni private, ma anche quelle pubbliche con un grado di responsabilità differente a seconda delle dimensioni.

Si potrebbe pensare di raffigurare le mappe degli stakeholder principali dell'UE su un grafico cartesiano a quadranti, di valutare il loro grado di influenza e di engagement tra politiche UE e di inserire i suoi pubblici sulla mappa, attraverso delle checklist basate su punteggi attribuiti dagli stakeholder stessi.

Sørensen e Peitersen scrivevano nel loro paper, nel 2007: “In 10 anni, crediamo che la CSR 2.0 sarà pienamente integrata nelle imprese, e che il termine CSR sarà lasciato alla storia e sostituito dal suo figlio più proattivo ‘Corporate Social Opportunity’ (CSO)”.

---

<sup>46</sup> Ivi, p.7.

In realtà la nuova frontiera è la “Human Social Responsibility” che sposta l’attenzione delle strategie e delle politiche organizzative sulle persone.

Il capitale umano assume una posizione fondamentale.

Parlare di Human Social Responsibility nell’UE è sempre più necessario, in quanto al centro delle problematiche non ci sono i numeri, ma le persone.

I nazionalismi vanno superati, bisogna pensare che l’UE non è qualcosa di astratto e di tanto distante da noi, anzi le decisioni politiche influenzano la nostra vita e la collaborazione degli Stati membri è fondamentale per il benessere complessivo.

La nuova comunicazione della Commissione Europea sulla CSR traccia la strategia dell’Unione Europea sulla CSR, sostenendo la strategia Europa 2020 e fornendo una nuova definizione della CSR: “La responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società<sup>47</sup>”.

Lo sviluppo della CSR va guidato dalle imprese in collaborazione con i sindacati, mentre investitori e consumatori scelgono quelle socialmente responsabili.

Questa nuova definizione, in sintesi definisce la CSR come “Un processo che integra preoccupazioni sociali, ambientali, etiche e di diritti umani nelle proprie attività e nella strategia, in stretta collaborazione con i propri stakeholder<sup>48</sup>”.

Le imprese devono ovviamente rispettare i diritti umani ed adottare azioni responsabili nelle attività di impresa per promuovere buone relazioni tra gli stakeholder, rispettando la diversità in tutte le sue forme.

---

<sup>47</sup> Commission of the European Communities (2011), p.7.

<sup>48</sup> Ibidem.

La Commissione Ue valuta le imprese dei Paesi Europei in base alla loro strategia di CSR e lo fa su un campione casuale di 200 grandi aziende.

Le imprese danesi, spagnole e svedesi sono risultate le migliori in termini di CSR, mentre quelle olandesi, francesi e italiane nella media, seguite dalle aziende ceche, tedesche e polacche.

È risultato inoltre che le aziende di dimensioni più grandi, sono maggiormente attente ai principi guida CSR, rispetto quelle più piccole.

Inoltre, c'è stato il lancio della strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile basato sul sistema economico, sociale, ambientale e sulla governance mondiale.

L'UE considera la responsabilità sociale d'impresa come un contributo positivo al perseguimento dell'obiettivo strategico deciso a Lisbona: diventare l'economia più competitiva, dinamica e basata sulla conoscenza del mondo, capace di crescita economica sostenibile, con un maggior numero e migliori lavori e una maggiore coesione sociale<sup>49</sup>.

Le imprese hanno un ruolo centrale: affermando la loro responsabilità sociale e prendendosi volontariamente impegni che vanno al di là delle comuni richieste regolamentari e contrattuali, che esse dovrebbero rispettare in ogni caso, le imprese si sforzano di elevare gli standard di sviluppo sociale, protezione ambientale e rispetto dei diritti fondamentali e di accettare un'aperta governance, riconciliando gli interessi di vari stakeholder in un approccio globale di qualità e sostenibilità<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Commission of the European Communities (2001), Executive Summary, p.3.

<sup>50</sup> Ibidem.

Il richiamo alla crescita economica sostenibile è costante, la sostenibilità socio-ambientale è un pilastro importante per la definizione della strategia europea.

L'UE inoltre, per quanto riguarda la definizione della CSR inserisce nel rapporto che la maggior parte delle definizioni di responsabilità sociale d'impresa la descrive come un concetto attraverso il quale le imprese inseriscono l'interesse sociale e ambientale nelle loro operazioni d'affari e nella loro interazione con i loro stakeholder su base volontaria<sup>51</sup>.

Quanto più le imprese stesse affrontano le sfide di un ambiente che cambia nel contesto della globalizzazione e in particolare nel Mercato Interno, tanto più esse sono sempre più consapevoli che la responsabilità sociale aziendale può avere un diretto valore economico.

Quando si parla di politiche nell'UE in riferimento agli aspetti sociali che riguardano le imprese, un termine ancora più appropriato di corporate social responsibility è quello della social sustainability.

Un pilastro della sostenibilità sociale è rappresentato dalla trasparenza.

### ***3.2 Il PIL in Europa e altri indicatori***

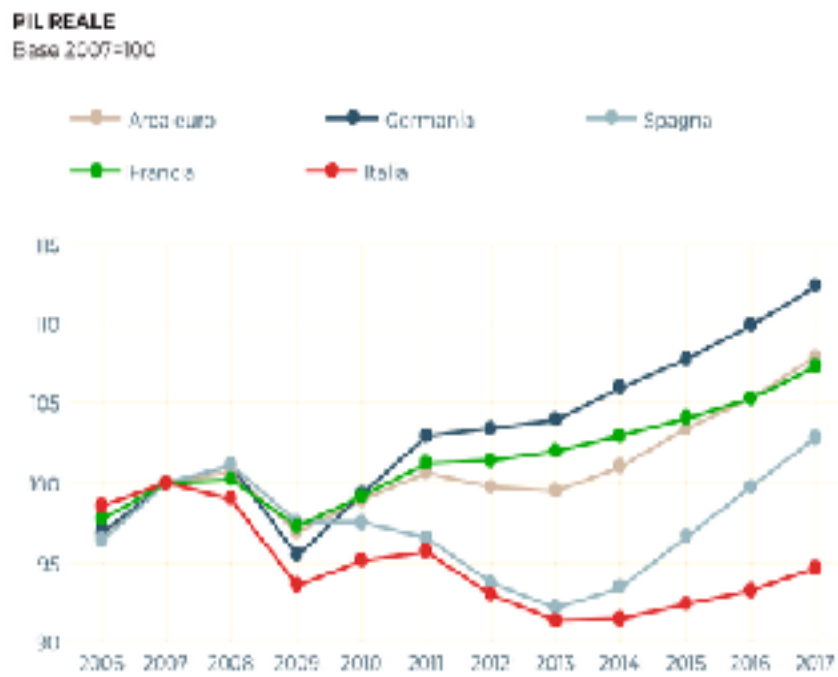
Il Prodotto Interno Lordo (PIL) è il valore di tutto quello che produce un Paese e rappresenta una grandezza molto importante per valutare lo stato di salute di un'economia, sebbene non comprenda alcuni elementi fondamentali per valutare il livello di benessere<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Ivi, p.4. A p.6

<sup>52</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997

Gli istituti di statistica nazionali hanno pubblicato i tassi di crescita del PIL, ricostruendo il livello di attività economica dal 2006 al 2017.



Fonte: <http://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-02-14/pil-ecco-paesi-ue-tornati-sopra-livelli-pre-crisi-non-l-italia-143030.shtml?uuid=AEWBszzD>

Michael Porter, sostenitore della Corporate Social Innovation e docente di economia ad Harvard, dichiara: “Non ha più senso utilizzare il PIL per misurare il benessere della popolazione quando la gran parte di essa subisce senza sosta i colpi della crisi da anni<sup>53</sup>”.

Vi è bisogno di un indice di benessere basato sulla vita dei cittadini con l’ausilio di strumenti tecnici economici e finanziari.

---

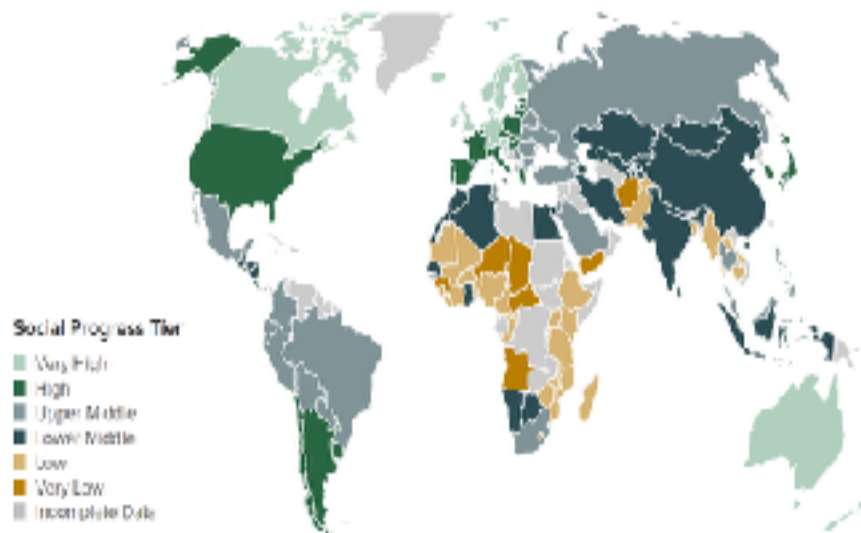
<sup>53</sup> <https://www.key4biz.it/social-innovation-lue-annuncia-i-nuovi-indicatori-dello-sviluppo-urbano-sostenibile/116667/>

La progettazione deve tenere conto anche dello stato di benessere che presentano i singoli Paesi e questo indicatore potrebbe rivelarsi fondamentale per orientare la strategia per le politiche europee.

Il Social progress index<sup>54</sup> (SPI) è costituito da 52 indicatori, è basato sull'ambiente e sull'inclusione sociale e misura la qualità della vita.

All'interno del sito “[www.socialprogressindex.com](http://www.socialprogressindex.com)” è possibile vedere la mappa del 2017 con i vari Stati del mondo.

Map of 2017 Results



Fonte: <https://www.socialprogressindex.com>

Strumento ideato da Amartya Sen, Douglass North e Joseph Stiglitz<sup>55</sup> e pubblicato da Social Progress Imperative.

Uno strumento che può tornare utile per la ripartizione delle risorse finanziarie tra le regioni dell'Unione Europea.

---

<sup>54</sup> <https://www.socialprogressindex.com>

<sup>55</sup> *Beyond GDP*, The Economist, 18 aprile 2013.

L'Europa presenta complessivamente un alto tasso di benessere, distribuito equamente tra gli Stati membri, nonostante presentino un PIL differente.

All'interno del sito di Social Progress Imperative, si può trovare la definizione di progresso sociale: *“The capacity of a society to meet the basic human needs of its citizens, establish the building blocks that allow citizens and communities to enhance and sustain the quality of their lives, and create the conditions for all individuals to reach their full potential<sup>56</sup>”*.

Progresso sociale e sviluppo sostenibile sono le due facce della stessa medaglia.

Basta pensare alle 5 P degli obiettivi dello sviluppo sostenibile, fissati dall'ONU.

La prima P è rappresentata dalle persone e l'obiettivo è quello di eliminare la povertà.

La seconda P è riferita alla prosperità ed in particolare all'armonia con la natura.

La terza è la partnership, la quarta invece è la pace e la quinta è il pianeta con tutto ciò che concerne la tutela ambientale.

L'ONU nel 2015 ha lanciato un'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, dove tutte le Nazioni Unite si sono impegnate volontariamente per definire alcuni aspetti affinché ci sia uno sviluppo sostenibile nel Pianeta.

Sono 17 obiettivi, alcuni specifici sul versante economico, altri generali.

Per uno sviluppo sostenibile bisogna unire crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale che si ricollega al tema dei rifiuti industriali o al rispetto della legislazione di un territorio, ad esempio.

---

<sup>56</sup> <http://www.socialprogressimperative.org>

Fondamentale è infine, la diretta relazione del valore del SPI con la necessità di rendicontare: è utile avere un indice di questo genere anche in ragione di quanto i governi pongono in essere strategie per condividere le variazioni dell'indice con i cittadini. Lo stato di benessere dei cittadini dipende dal perseguimento di questi obiettivi.



*Fonte: [www.un.org](http://www.un.org)*

Gli industriali che investono risorse nella loro realizzazione, tendono all'interesse dell'intera società e procedono controcorrente rispetto alla tendenza dominante rappresentata dal raggiungimento del solo profitto economico, ottenuto anche attraverso mezzi subdoli come la corruzione.

La rendicontazione si rivela anche un eccellente mezzo per contrastare la corruzione.

Il professore Renato Balduzzi dell'Università Cattolica del Sacro Cuore afferma che: "la consapevolezza dei livelli preoccupanti

della corruzione reale è uno degli elementi che può concorrere a farla diminuire. Se è vero che sarebbe autolesionistico sopravvalutare il fenomeno, è ancora più vero che sarebbe un grave errore sottovalutarlo: tra corruzione percepita e corruzione reale occorre, insomma, che le distanze siano minime<sup>57</sup>”.

L'Indice di Percezione della Corruzione<sup>58</sup> (CPI) è un indice introdotto dall'organizzazione internazionale *Transparency International* che stima la percezione della corruzione che va da un punteggio da 0 a 100, attraverso delle ricerche somministrate.

Spostando il focus dal livello europeo a quello mondiale, dal rapporto Corruption perceptions Index 2017 emerge che la Danimarca e la Nuova Zelanda registrano i CPI più alti d'Europa, seguite dal Sud Sudan e dalla Somalia.

In Italia invece c'è stato un miglioramento rispetto agli scorsi anni.

A tal proposito, il Presidente di Transparency International Italia, Virginio Carnevali dichiara: “Il miglioramento registrato quest'anno è frutto dell'impegno italiano in questi ultimi anni sul fronte anticorruzione: dopo la legge Severino del 2012 sono stati fatti diversi progressi, tra cui l'approvazione delle nuove norme sugli appalti, l'introduzione dell'accesso civico generalizzato e, soprattutto, la recente legge a tutela dei whistleblower.

---

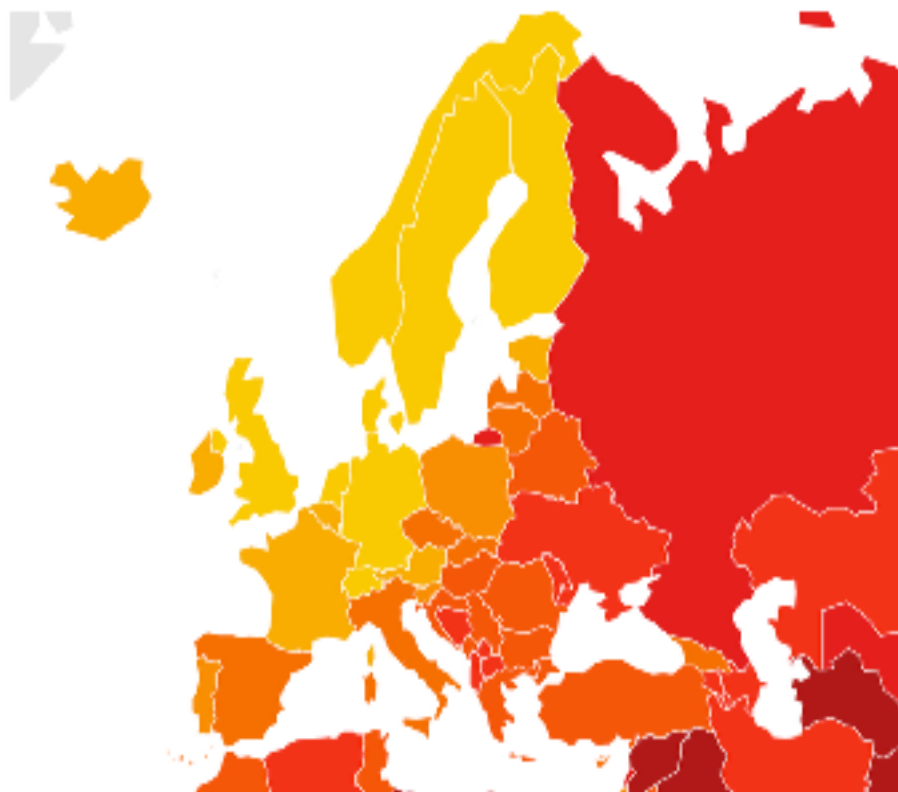
<sup>57</sup> Renato Balduzzi, Nuovo anno giudiziario. Tra corruzione percepita e corruzione reale, *Avvenire*, 1° febbraio 2018.

<sup>58</sup> <https://www.transparency.it/indici/>

Non va neppure trascurato l'importante lavoro svolto da ANAC per prevenire il fenomeno e garantire un migliore funzionamento delle amministrazioni pubbliche<sup>59</sup>.

In seguito la mappa del 2017 che riguarda il CPI 2017.

## CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017



Visit [www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi) for more information



Il turismo è una delle principali attività economiche nell'UE con forte impatto sullo sviluppo sociale ed economico.

---

<sup>59</sup> <http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Percezione-della-corruzione-nel-mondo-Italia-risale-al-54mo-posto-35e25a69-66e9-4992-a1c7-52939dd1827d.html>

La sua importanza è riconosciuta dal trattato sul funzionamento dell'Unione europea, che impone all'Unione di sostenere, integrare e coordinare l'azione degli Stati membri in questo campo (TFUE art. 195).

La Commissione europea è impegnata a promuovere lo sviluppo sostenibile del turismo e nel 2013 ha introdotto l'ETIS<sup>60</sup>.

ETIS (European Tourism Indicators System) può essere utilizzato dalle destinazioni come strumento di supporto e di gestione e contiene un insieme di indicatori adatti a tutte le destinazioni turistiche per utilizzare una tipologia di valutazione misurabile e condivisa basata su un approccio sostenibile.

ETIS è basato su 43 indicatori principali che consentono di realizzare un confronto nel corso del tempo e un'analisi comparativa tra le destinazioni e su degli indicatori supplementari che vanno ad aggiungersi alle informazioni di base.

Il sistema consente il monitoraggio delle destinazioni con la raccolta di dati ed informazioni specifiche, oltre alla divulgazione di informazioni per tutti gli stakeholder.

Il Documento “Sistema europeo di indicatori per il turismo, Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni” è stato redatto nel 2016 e contiene tutte le informazioni dettagliate.

Attraverso il sito web della Commissione Europea è possibile scaricare e consultare il toolkit.

---

<sup>60</sup> <http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/>

### 3.3 Il bilancio dell'UE e la relazione generale

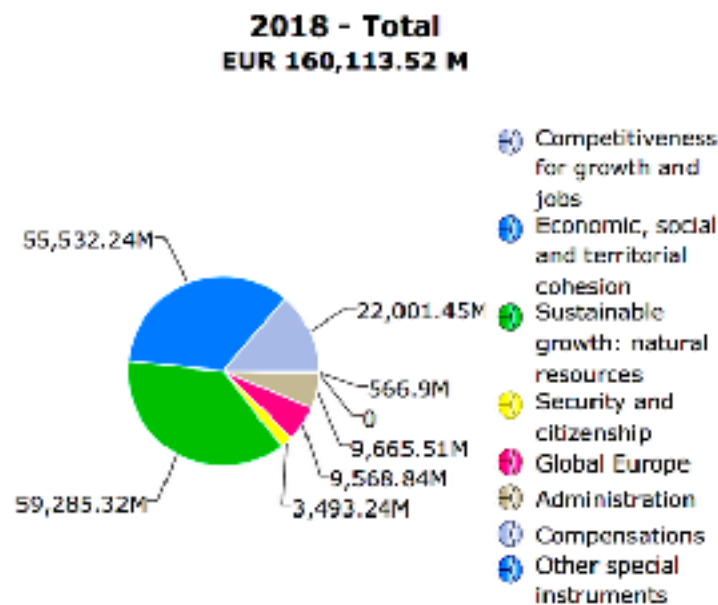
L'UE pubblica un bilancio<sup>61</sup> e ha vari canali per la rendicontazione<sup>62</sup>.

Il bilancio dell'UE si focalizza sulle aree connesse ai finanziamenti europei e sulla attività nell'interesse dei cittadini europei. I bilanci nazionali molte non volte non sono sufficienti per finanziare i progetti e l'UE viene in soccorso degli Stati.

Però a differenza dei bilanci nazionali, quello europeo non finanzia la spesa per la difesa o la protezione sociale e non finanzia neppure le scuole o le forze di polizia.

Sarebbe molto complicato fare riferimento a 28 bilanci differenti e il bilancio europeo si dimostra conveniente sia in termini di economicità, sia in termini di efficacia.

Attualmente il bilancio annuale dell'UE ammonta a 160 miliardi di Euro.



Fonte: [http://ec.europa.eu/budget/annual/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/annual/index_en.cfm)

<sup>61</sup> [https://europea.eu/european-union/topics/budget\\_it](https://europea.eu/european-union/topics/budget_it)

<sup>62</sup> <http://www.consilium.europa.eu/it/policies/eu-annual-budget/>

Esso viene proposto dalla Commissione Europea al Consiglio dell'UE e al Parlamento europeo che previa loro approvazione, diventa il bilancio dell'anno successivo.

La Commissione ha il compito di comunicare al Parlamento e al Consiglio come il bilancio è stato speso.

La spesa deve essere conforme alle norme vigenti, inoltre la Corte dei Conti Europea effettuerà un controllo.

Il quadro finanziario pluriennale fissa gli importi annui massimi che l'UE può spendere in 7 anni.

Il bilancio dell'UE è speso principalmente per la crescita e l'occupazione, l'agricoltura e lo sviluppo rurale e quindi migliorare le reti di trasporto, dell'energia e delle comunicazioni, proteggere l'ambiente, rendere l'economia europea più competitiva a livello mondiale e aiutare gli scienziati e i ricercatori europei a collaborare a livello transfrontaliero.

La crescita inclusiva ed intelligente si realizza attraverso l'aiuto delle regioni sottosviluppate e delle fasce svantaggiate, il miglioramento della competitività delle imprese, la produzione agricola sicura, innovativa ed efficiente e la sostenibilità del territorio.

L'European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) è il fondo per finanziare principalmente pagamenti diretti agli agricoltori a sostegno di misure che regolano i mercati agricoli con una spesa di 43 miliardi di Euro collocata nell'area "crescita sostenibile".

Gli investimenti per la crescita e il lavoro sono un'altra voce di spesa molto rilevante dell'area "coesione economica, territoriale e sociale" che si aggira sui 50 miliardi di Euro.

Nell'area "Competitività per crescita e lavoro" un'importante spesa è impiegata per il Common strategic Framework (CSF) a

favore della ricerca e dell'innovazione, finanziato con 11 miliardi di Euro.

Nel bilancio le spese si suddividono in impegni che coprono i costi totali di un esercizio e in pagamenti che coprono le spese per l'esercizio in corso derivanti dagli impegni degli esercizi precedenti.

All'interno del sito *www.consilium.europa.eu* è possibile accedere ad un'infografica aggiornata che descrive diverse realtà presenti nell'UE connesse alle varie attività e ai finanziamenti in corso.

L'UE inoltre, pubblica molti opuscoli e volumi nei quali rende conto alla cittadinanza delle attività svolte sui diversi ambiti di intervento, anche se ancora non possiede un documento unico di rendicontazione.

Circa la comunicazione dell'UE, ho intervistato la Dottoressa Claudia de Stefanis, capo Settore Comunicazione e reti d'informazione della Rappresentanza in Italia della Commissione Europea che ha così risposto alle seguenti domande:

*- Quali strumenti di comunicazione utilizza l'UE per raggiungere i cittadini?*

«Ci sono due sedi di Rappresentanza: una del Parlamento Europeo e una della Commissione Europea.

Lo strumento della Commissione Europea è la Rappresentanza, presente in ogni Stato membro per comunicare l'Italia all'Europa e l'Europa all'Italia, al fine di fare conoscere ai cittadini le priorità e le opportunità dell'Unione Europea.

La Rappresentanza usa tanti strumenti diversi: il sito, i social media e un altro grande gruppo di strumenti sono gli eventi che sono organizzati a Roma e sul territorio.

È importante ricordare che sul territorio è presente una rete di Centri di Informazione che si chiamano Europe Direct: lo strumento per comunicare ai cittadini in maniera locale.

Sono 44 Centri distribuiti su tutto il territorio italiano che forniscono informazioni e che organizzano eventi.

Una tipologia di eventi è rappresentata dai “dialoghi con i cittadini” in cui viene un Commissario o il Capo di Rappresentanza con il sindaco o un Ministro e si instaura un dibattito.

Loro presentano un tema e poi i cittadini fanno delle domande e degli interventi che la Commissione ascolta».

*- La comunicazione dei bandi europei che avviene tramite l'apposito portale e delle altre attività dell'Unione, viene accompagnata da sponsorizzazioni sui social od altre iniziative di questo genere?*

«Ci sono tante diverse procedure: ci sono i bandi di gara pubblicati su un portale che si chiama TED e la Rappresentanza ha l'obbligo di farne pubblicità e ci sono dei bandi connessi ai singoli programmi dell'UE come il programma Erasmus o Horizon che invece vengono gestiti direttamente dalla Commissioni e sono le Direzioni Generali che li pubblicano».

Infine la Dottoressa ha concluso l'intervista, consigliandomi di analizzare la relazione generale.

La relazione generale contiene le azioni intraprese dall'UE per realizzare le sue dieci priorità, comprese quelle per rilanciare

l'occupazione e l'economia e gli accordi commerciali con il Canada e il Giappone e affronta l'emergenza migrazione e le nuove importanti modalità di cooperazione in materia di difesa e sicurezza.

La relazione mette inoltre in evidenza il dibattito sul futuro dell'Europa, che ha già coinvolto decine di migliaia di cittadini, e presenta le principali misure adottate per salvaguardare e migliorare i diritti sociali<sup>63</sup>.

Essa è consultabile e scaricabile gratuitamente dal sito dell'Unione Europea (europa.eu) cliccando su “relazioni, studi ed opuscoli” all'interno della sezione documenti e pubblicazioni.

Un documento che purtroppo non è pubblicizzato adeguatamente, poiché solo chi ne è già a conoscenza può visionarlo e scaricarlo.

Inoltre, digitando “Rendicontazione UE” su Google, non è presente un collegamento alla relazione generale o l'indicizzazione della stessa che non è pubblicizzata nemmeno sui social.

Nella tabella ho voluto evidenziare che la Relazione generale non presenta al suo interno il valore generato e il valore distribuito che potrebbero essere aggiunti con una migliore valutazione in itinere delle attività.

Il bilancio dell'UE e la Relazione generale hanno contenuti completamente differenti, seppure il bilancio dell'UE abbia delle voci che riguardano la social accountability e che potrebbero essere convertite in valore generato e distribuito.

---

<sup>63</sup> <http://publications.europa.eu/webpub/com/general-report-2017/it/>

| Comunicazione                   | Bilancio dell'UE | Relazione generale |
|---------------------------------|------------------|--------------------|
| Obiettivi                       |                  | X                  |
| Fondi                           | X                |                    |
| Ricaduta finanziaria            | X                |                    |
| Ricaduta sociale                |                  | X                  |
| Valore generato/<br>distribuito |                  |                    |
| Output                          |                  | X                  |
| Identità/Mission                |                  | X                  |
| Infografica                     | X                | X                  |



## IV Capitolo - Case history di eccellenza e proposte di innovazione

### 4.1 La rendicontazione come strumento di costruzione della reputazione di un'organizzazione

Gli strumenti innovativi della comunicazione e della progettazione si inseriscono all'interno di uno scenario assai più vasto di quello europeo e che va ad includere una serie di problematiche legate alla sostenibilità e alla rendicontazione.

La rendicontazione è l'insieme delle attività inerenti la comunicazione dei risultati ottenuti, economico-finanziari e non, con riferimento a un determinato progetto<sup>64</sup>.

Tra i nuovi strumenti di rendicontazione e revisione sociale vi sono: il Social Accountability 8000 (SA 8000), l'Accountability 1000 (AA 1000), il London Benchmarking Group (LBG), il Global Reporting Initiative (GBR) e il progetto Q-Res.

SA8000 è un nuovo standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency) che garantisce:

- Il rispetto dei diritti umani;
- Il rispetto dei diritti dei lavoratori;
- La tutela contro lo sfruttamento dei minori;
- Le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro;

L'elenco mondiale delle imprese con SA8000 è reperibile sul sito della SAAS<sup>65</sup>.

AA1000<sup>66</sup> è uno standard non certificabile per la verifica di terza parte del bilancio di sostenibilità aziendale che si serve di un

---

<sup>64</sup> *Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997.

<sup>65</sup> <http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm>

<sup>66</sup> [http://www.bilanciosociale.it/file/AA1000S\\_Standard.pdf](http://www.bilanciosociale.it/file/AA1000S_Standard.pdf)

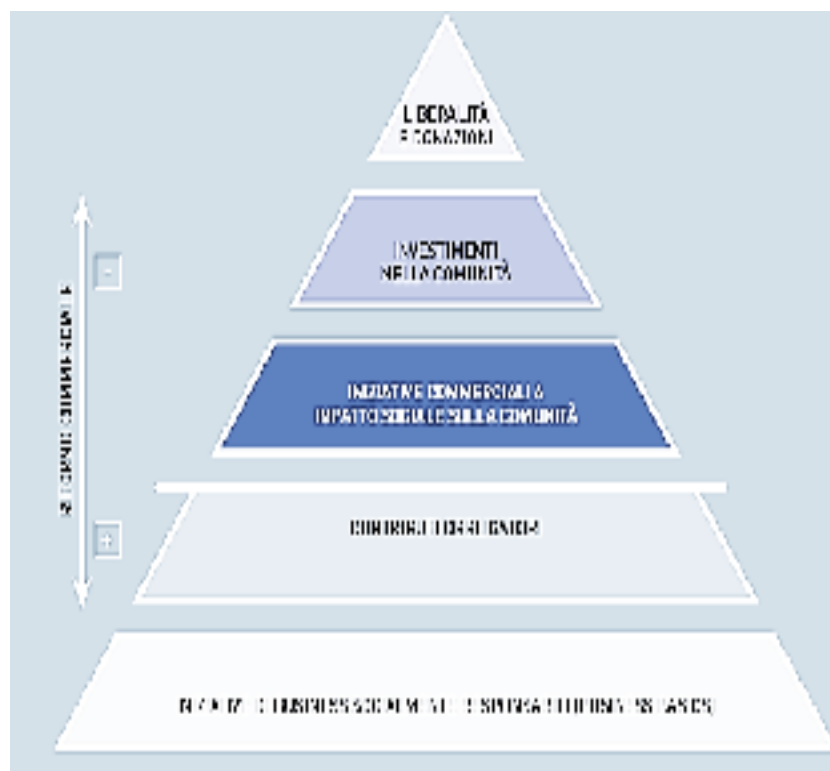
processo di coinvolgimento degli stakeholder per ottimizzare le prestazioni di rendicontazione delle organizzazioni.

Lo standard di processo si sviluppa secondo le fasi:

- Pianificazione;
- Accounting;
- Auditing e reporting;
- Incorporazione;
- Impegno verso gli stakeholder.

Il modello GBR<sup>67</sup> serve per analizzare le attività d'investimento nelle comunità, calcolarne i risultati e valutarne gli effetti, consentendo un confronto tra le performance, anche realizzate in più anni di attività.

Il modello viene presentato sotto forma di piramide:



Fonte: <https://marketingforprofit.wordpress.com/2015/01/04/il-modello-london-benchmarking-group/>

---

<sup>67</sup> <http://www.lbg-online.net/>

Il progetto Q-RES ha l'obiettivo di "Promuovere la nascita di un modello di governo dell'impresa basato sull'idea del contratto sociale con gli stakeholder, attraverso la definizione di un nuovo standard di qualità - certificabile a livello internazionale - della responsabilità etico-sociale d'impresa".<sup>68</sup>

Un sistema di gestione adottabile dalle organizzazioni riconosciute come socialmente ed eticamente responsabili per avere un vantaggio competitivo espresso dalle migliori relazioni con i loro stakeholder.

La Norma Q-RES traduce il Sistema di Gestione Q-RES in uno standard certificabile da organismi indipendenti.

Pensando ad esempio all'inquinamento che è appunto globale e non solo europeo, è possibile analizzare lo strumento innovativo nella progettazione messo in campo da una docente della Lumsa.

Agime Gerbeti, professoressa della Lumsa di sostenibilità socio-ambientale propone<sup>69</sup> di introdurre un'Imposta sulle Emissioni Aggiunte (ImEA).

La prof.ssa Gerbeti si pone il problema della produzione di anidride carbonica (come rappresentativo dei gas ad effetto serra), partendo dall'assunto che l'anidride carbonica diventi un tutt'uno con il bene prodotto.

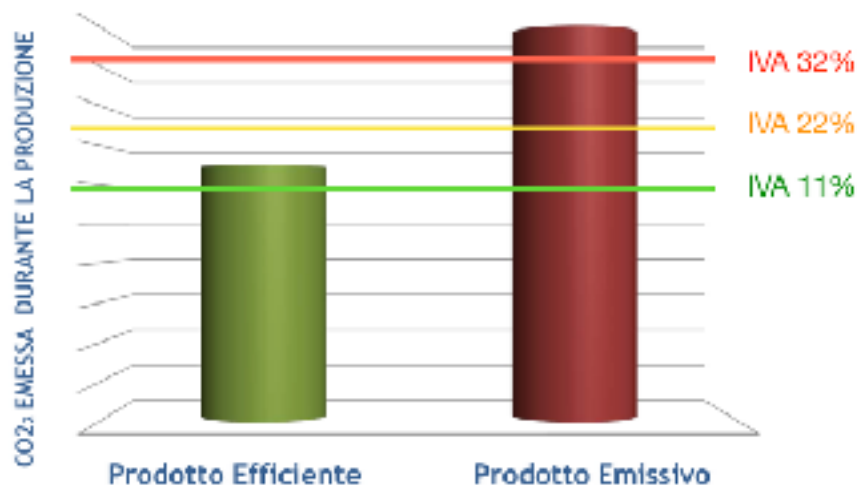
Questo strumento per contrastare l'inquinamento prevede uno sgravio fiscale per i prodotti a basso impatto di emissioni di carbonio, produzioni efficienti, da percentualizzare sull'IVA in misura pari a un costo amministrato della CO<sub>2</sub> e a un aggravio

---

<sup>68</sup> <http://www.qres.it>

<sup>69</sup> A. Gerbeti, CO<sub>2</sub> nei beni e competitività industriale europea, Editoriale delphino, Milano, 2014, passim.

sulle produzioni a forti emissioni, così da perequare gli impegni ambientali e i costi energetici.



Fonte: [https://www.senato.it/Audizione A. Gerbeti](https://www.senato.it/Audizione_A_Gerbeti), 22 marzo 2017.

Infatti dichiara: “L’Europa può porre limiti alla produzione di anidride carbonica solo se la considera non un input per l’energia utilizzata per la produzione - come la definisce Pigou - ma un vero e proprio output, un sottoprodotto associato al bene fabbricato, come se la scarpa o il tegame la contenesse. Come se la CO<sub>2</sub> prodotta durante il processo di fabbricazione del bene diventasse una caratteristica intrinseca del prodotto<sup>70</sup>”.

L’obiettivo dell’IMEA è quello di spingere le industrie ad efficientare le produzioni e ad emettere meno CO<sub>2</sub>.

---

<sup>70</sup> [https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento\\_evento\\_procedura\\_commissione/files/000/004/866/Audizione\\_AdT\\_ImEA\\_2017.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/004/866/Audizione_AdT_ImEA_2017.pdf).

La progettazione europea che favorisce questo nuovo metodo innovativo<sup>71</sup> che rende le produzioni meno inquinanti, è certamente una ricchezza per la sostenibilità ambientale<sup>72</sup>.

La percezione dell'Istituzione da parte dei suoi stakeholder è fondamentale, parte del suo valore infatti deriva dalla reputazione.

Oggi il “peso del passaparola” tra i cittadini, è ancora più rilevante per l'uso dei social network.

Tantissimi cittadini conoscono l'emergenza ambientale e il problema del cambiamento climatico.

Non tutti i cittadini però percepiscono pienamente le attività poste in essere dagli enti e spesso immaginano la sostenibilità ambientale come qualcosa di distante da loro.

Le Istituzioni non mostrano i motivi per i quali non sono riuscite a raggiungere determinati obiettivi e molto spesso non forniscono informazioni circa le loro inefficienze.

Solo gli stakeholder possono fornire queste informazioni e generare soluzioni in chiave reputazionale.

Concetto che se applicato al settore pubblico, può rappresentare il cambiamento delle pubbliche amministrazioni, non più subalterne alla macchina burocratica, ma ai suoi stakeholder principali: i cittadini.

---

<sup>71</sup> Legislatura 17 Atto di Sindacato Ispettivo n° 1-00593 Atto n. 1-00593 Pubblicato il 21 giugno 2016, nella seduta n. 641

<sup>72</sup> Risoluzione del Parlamento italiano: Doc. XXIV, n. 79 delle Commissioni Riunite del Senato Attività produttive e Ambiente. Legislatura 17<sup>a</sup> - Commissioni 10° e 13° riunite - Resoconto sommario n. 90 del 01/08/2017.

## **4.2 Il bilancio di missione e le esperienze più attuali e innovative di rendicontazione degli enti pubblici**

Il bilancio di missione è un documento che consente di sfruttare le potenzialità della rendicontazione sociale per verificare la coerenza tra la mission e le attività dell'organizzazione e per garantire la massima trasparenza a tutti gli stakeholder.

Attraverso il bilancio di missione è possibile comunicare informazioni relative alle attività, alle performance e alle modalità attuate per perseguire la missione istituzionale e integrare gli altri documenti per garantire una rendicontazione completa.

Esso esplicita i valori dell'organizzazione, la compagine sociale, la gestione delle risorse umane, le attività istituzionali, le fonti di finanziamento e gli impieghi, i cambiamenti strutturali e in generale tutte le informazioni più rilevanti dell'organizzazione.

Il Comune di Milano ha adottato il bilancio partecipativo<sup>73</sup> che coinvolge i cittadini presenti sul territorio, consentendogli di proporre, progettare e votare progetti, attraverso il supporto dell'Amministrazione Comunale, dei Municipi e delle organizzazioni della società civile e il monitoraggio di una Commissione composta da tecnici dell'ente e dai referenti dei Municipi.

Il Bilancio Partecipativo di Milano 2017-2018 è stato realizzato in collaborazione con il progetto di ricerca europeo EMPATIA, finanziato dal programma di ricerca e innovazione CAPS - "Horizon 2020", (accordo di sovvenzione n°687920) e beneficia gratuitamente della piattaforma digitale, del coordinamento scientifico e del supporto alla gestione del team di ricerca europeo EMPATIA, del quale è partner l'Università Statale di Milano.

---

<sup>73</sup> <https://bilanciopartecipativo.comune.milano.it>

Il budget stanziato dal Comune di Milano per il Bilancio Partecipativo è stato di 4.5 milioni di Euro, 500 mila Euro per ciascuno dei 9 Municipi per finanziare progetti che rientrano nella competenza amministrativa dei Municipi e del Comune.

Vi è un documento del bilancio chiamato Patto di Partecipazione che definisce le regole, il percorso, l'oggetto di decisione e partecipanti e che viene revisionato a conclusione del Bilancio sulla base dell'analisi dei risultati e dell'impatto sugli stakeholder.



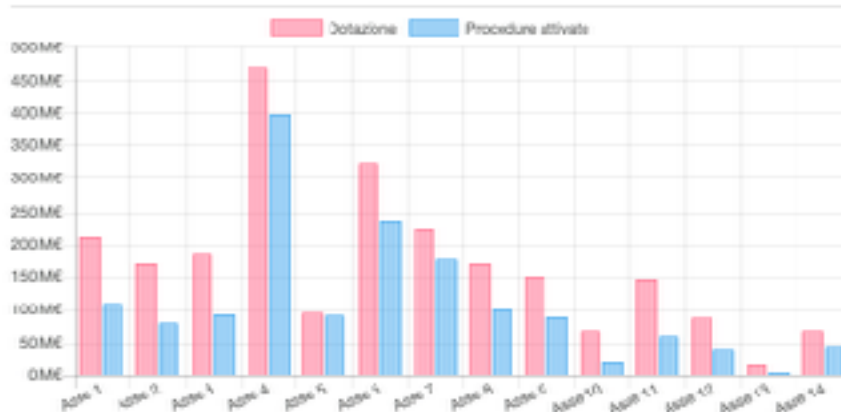
Fonte: [bilanciopartecipativo.comune.milano.it/content/view/8](http://bilanciopartecipativo.comune.milano.it/content/view/8)

Un'esperienza innovativa di rendicontazione è stata promossa dalla Regione Calabria, in particolare dal Dipartimento Programmazione Nazionale e Comunitaria che, attraverso il Portale Calabria Europa<sup>74</sup>, ha scelto di raccontare ai cittadini direttamente ed in tempo reale i bandi, le attività ed i risultati del POR Calabria FESR FSE 2014-2020.

A partire da giugno 2017, all'interno dell'area dedicata all'attuazione del programma, è disponibile un cruscotto che consente di visualizzare in tempo reale lo stato di attuazione di tutti gli assi e conoscere tutte le procedure attivate.



### Attuazione



Fonte: <http://calabriaeuropa.regione.calabria.it/website/view/>

<sup>74</sup> <http://calabriaeuropa.regione.calabria.it/website/>

La Responsabile della Comunicazione del POR Ivonne Spadafora mi ha accolto nel suo ufficio per parlarmi di questo canale che la Regione Calabria ha attivato e della comunicazione del Programma Operativo più in generale, rilasciando rilevanti dichiarazioni.

“Quando abbiamo strutturato la strategia di comunicazione del POR 2014-2020 avevamo chiaro sin da subito il nostro obiettivo: fare in modo che i cittadini avessero più contezza delle opportunità relative alle politiche di coesione collegate ai fondi.

Innanzitutto, abbiamo proceduto alla pubblicazione del nuovo Portale Calabria Europa, costruendolo in modo tale che ogni cittadino possa accedere in modo immediato a tutte le informazioni ruotanti intorno al Programma. Lo spazio unico dedicato ai bandi, di cui è disponibile sempre una sintesi semplificata per gli utenti, e il cruscotto di attuazione sono, tra le novità più significative. Quest’ultimo in particolare, è uno straordinario strumento di trasparenza: attraverso un click, ogni cittadino può conoscere in qualsiasi momento lo stato di avanzamento del programma, le procedure attivate per asse e il loro stato di attuazione.

Tutti gli strumenti attivati, da LogiCal (una piattaforma web-base per l’esplorazione grafica degli indicatori del POR) alle campagne di comunicazione portate avanti in sinergia con il partenariato, nel caso dei bandi rivolti alle imprese, e con la Commissione Europea, hanno uno scopo comune: creare valore aggiunto per il nostro territorio e lavorare perché il futuro possa essere diverso.

Del resto, i numeri di monitoraggio degli strumenti attivati e le survey di valutazione del nostro lavoro come, ad esempio, quel-

la lanciata per il gradimento del Portale (che ha visto in un solo trimestre quasi 2000 compilazioni) confermano l'interesse e la partecipazione dei calabresi a cui ci rivolgiamo. Consideriamo questi dati un obiettivo raggiunto ma soprattutto uno stimolo per migliorare sempre la nostra azione: continuare a fornire ai cittadini della nostra regione strumenti attraverso cui verificare il lavoro dell'Amministrazione, garantendo realmente la trasparenza nelle informazioni, e diffondere capillarmente le opportunità che provengono dall'Unione Europea è il modo migliore per far crescere la consapevolezza dell'importanza della politica di coesione per il nostro Paese. Nella prospettiva di moltiplicare le occasioni di partecipazione e dialogo la strategia di comunicazione del POR Calabria, inoltre, ha previsto l'attivazione di canali social appositamente dedicati ad informare i cittadini sull'impiego e le opportunità legate ai fondi europei. La creazione di specifici account rivolti alla politica di coesione, gestiti e coordinati da un team di comunicatori ad hoc, ha consentito alla Calabria di dotarsi di uno strumento capace di abbattere ogni distanza tra pubblica amministrazione e cittadino, offrendo al contempo un vero e proprio servizio in termini di trasparenza. Il modello di comunicazione così realizzato è stato valutato come "un caso molto interessante e possibile buona pratica da imitare" secondo i risultati dell'indagine curata dalle Università di Bologna e Vienna nell'ambito PERCEIVE Project, Horizon 2020. Il report ha, dunque, attestato come la Calabria, tra le Regioni e le città di tutta Europa osservate, si distingua per un utilizzo virtuoso dei social network a vantaggio dei cittadini e per il miglioramento della percezione che gli stessi hanno dell'utilizzo dei fondi strutturali nel proprio territorio".

### 4.3 Interviste sulle case-history di comunicazione e rendicontazione alla cittadinanza

Cesvi<sup>75</sup> è un'organizzazione umanitaria italiana laica e indipendente, fondata a Bergamo nel 1985 che opera in tutto il mondo per supportare le popolazioni più vulnerabili nella promozione dei diritti umani, nel raggiungimento delle loro aspirazioni, per lo sviluppo sostenibile e crede che il riconoscimento dei diritti umani contribuisca al benessere di tutti sul pianeta, casa comune da preservare.

Dunque i suoi settori d'intervento sono:



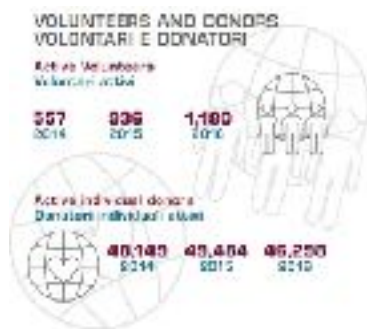
Fonte: [www.cesvi.org/chi-siamo/](http://www.cesvi.org/chi-siamo/)

Cesvi è stata la prima non profit, ad essere stata premiata con l'Oscar di Bilancio dalla Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (FERPI) nel 2000 e l'unica a ottenere questo riconoscimento una seconda (2011) e una terza volta (2017).

Cesvi all'interno del bilancio di missione comunica il numero dei volontari e dei donatori dal 2014 al 2016.

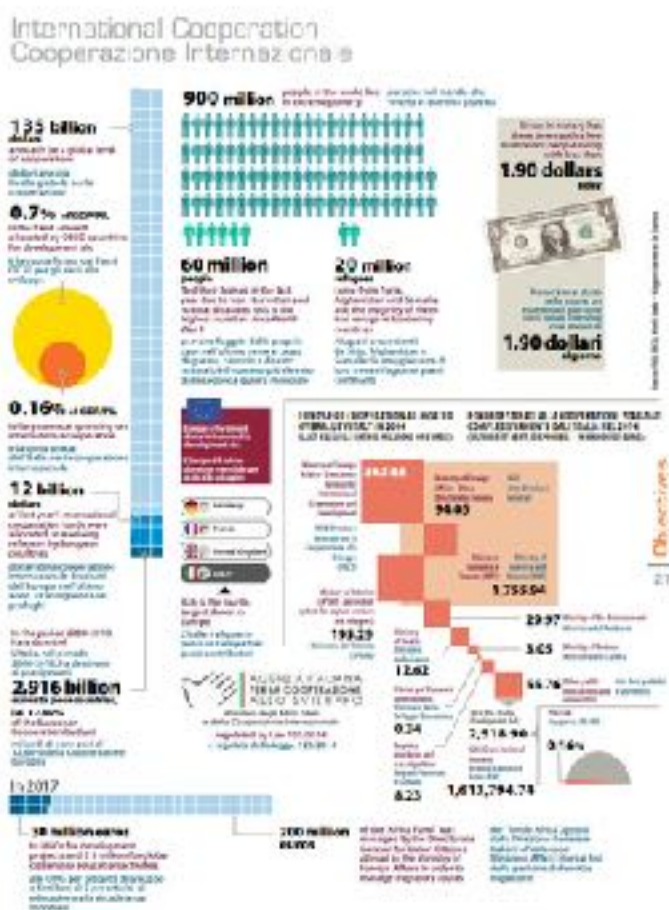
---

<sup>75</sup> <https://www.cesvi.org>



Fonte: [https://www.cesvi.org/wp-content/uploads/2017/06/AnnualReport\\_Cesvi\\_2016.pdf](https://www.cesvi.org/wp-content/uploads/2017/06/AnnualReport_Cesvi_2016.pdf)

Al suo interno infine, è presente un'infografica dedicata ai fondi destinati alla cooperazione internazionale, nella quale l'Europa risulta essere il primo donatore mondiale per aiuto allo sviluppo.



Fonte: [https://www.cesvi.org/wp-content/uploads/2017/06/AnnualReport\\_Cesvi\\_2016.pdf](https://www.cesvi.org/wp-content/uploads/2017/06/AnnualReport_Cesvi_2016.pdf)

Il Presidente del Cesvi Giangi Milesi spiega l'attività di rendicontazione del Cesvi, l'organizzazione che è riuscita a conseguire gli Oscar di Bilancio 2000, 2011 e 2017.

*- Qual'è l'approccio del Cesvi alla rendicontazione?*

«La rendicontazione nasce con Cesvi come ONG che viene finanziata da obblighi di rendicontazione previsti dalla legge 49 del 1987, a cui Cesvi si è immediatamente allineata.

Il salto di qualità oltre a questo obbligo di legge, deriva dalla scelta di certificare il bilancio: una scelta di trasparenza inusuale.

Tant'è che viene anche criticata perché l'obbligo di certificazione del bilancio era solo per le società quotate in borsa a quel tempo, quindi questa scelta del Cesvi è stata strana.

In realtà questa scelta ne presuppone un'altra: quella di passare ad una rendicontazione finanziaria dell'organizzazione nel suo complesso e non del singolo progetto.

Passare da una somma di rendicontazioni ad una rendicontazione sulla trasparenza dell'organizzazione.

Questo è il salto di qualità.

Cesvi nel 2000 vince l'Oscar di bilancio ed è la prima associazione, anche se non è la prima no profit in assoluto perché c'è già stata l'assegnazione di un Oscar di bilancio nel Teatro la Scala, una fondazione no profit.

Però è chiaro che lì c'è tutto un processo di obblighi di rendicontazione e di presentazione di bilancio che non necessitava.

Il Cesvi fa parte di quel terzo settore che sta crescendo, è la prima volta che viene riconosciuto come un Oscar di bilancio.

La motivazione riconosce al Cesvi il fatto di usare l'informativa di bilancio come strumento di rendicontazione.

Non è una novità nel mondo delle ONG perché le grandi organizzazioni internazionali presentano l'annua report, ma è una stranezza nel mondo delle ONG in Italia che invece la presentano come una somma di progetti».

*- Cesvi comunica le proprie Partnership o membership e soprattutto i propri donatori. Vi sono delle aziende che sono restie alla pubblicazione di questi dati perché li ritengono troppo importanti per essere divulgati e voi al contrario, avete deciso di renderli visibili al pubblico e di farne un valore aggiunto. Quali sono le principali motivazioni di questa decisione?*

«Pensiamo allo Stakeholder Engagement, cioè al fatto di costruire intorno all'organizzazione, una comunità che in questo caso corrisponde alla comunità di donatori.

Ci sono i donatori privati, i piccoli donatori, le famiglie, le aziende e le Istituzioni che ci finanziano.

Tutto questo diventa una comunità, oggetto della rendicontazione di bilancio che è proprio rivolta verso i donatori, anche nel modo in cui è strutturata e per le lingue che usa: l'italiano e l'inglese che sono state scelte per la comunità nazionale e internazionale di donatori.

La massima trasparenza è un presupposto, quello che cerchiamo di fare è un engagement del donatore, rendendolo partecipe delle scelte.

Facciamo un sacco di attività di indagine sui donatori.

I donatori vengono spesso intervistati, anche il piccolo donatore.

Dal 1994 usiamo indagini di mercato per seguire i donatori e c'è una grande attività di ascolto e il tentativo di rispondere.

Ad esempio, fino al 2000 Cesvi ha sempre solo usato gli organigrammi dell'organizzazione, dal 2007 pubblichiamo non solo la struttura operativa ma anche la compagine sociale.

Tutti i profili dei soci sono pubblicati sul bilancio.

Non c'è stata una richiesta formale, ma abbiamo capito che il donatore vuole sapere a chi da i soldi e chi sono le persone che li gestiscono».

*- La rendicontazione circa i vostri progetti e le vostre attività è molto ben curata. Si comprende quanto tenete a tutti i vostri stakeholder. Nonostante ciò, ponete i beneficiari come baricentro del sistema. Tale idea è nata con la nascita dell'organizzazione o si è sviluppata successivamente? E per quale motivo?*

«Il bilancio non è solo una vetrina dell'organizzazione, è una grande occasione di riflessione sull'organizzazione.

Quando abbiamo deciso di pubblicare la mappa degli stakeholder perché fa parte degli standard di trasparenza di un bilancio sociale, ci siamo resi conto che la raffigurazione che ne stava uscendo, incentrata sull'organizzazione, non era fedele alla nostra filosofia, al nostro modo di pensare e ci siamo sforzati di capire quale fosse la migliore rappresentanza che alla fine è stata quella che abbiamo adottato.

Le palle che girano intorno al pianeta beneficiari non sono oggetti di grande cura nella loro definizione, anche se all'inizio c'è stato lo sforzo di distanziare e di dare loro una dimensione, come in un sistema solare.

Poi ci siamo accorti che non era molto significativo il peso che davamo alle singole palle, ma che era significativo che ponessimo al centro il beneficiario.

In un conflitto di interessi tra il donatore e il beneficiario, preferiamo il beneficiario, rifiutando anche un finanziamento in funzione del fatto che quel donatore potrebbe influenzare la nostra azione facendola diventare quel tipo di attività incentrata più sui bisogni del donatore, rispetto a quelli del beneficiario, quando riteniamo che i bisogni del beneficiario vengono prima».

*- L'impegno nella continua innovazione del bilancio ha cambiato l'atteggiamento del mondo economico verso il non profit secondo una logica più meritocratica? Vi sono oltre organizzazioni, inclusi i vostri partner che hanno preso spunto dalla vostra rendicontazione per redigere un bilancio integrato?*

«Assolutamente sì, siamo passati ad un riconoscimento unanime del percorso di affermazione del bilancio di rendicontazione annuale.

In passato non era così, abbiamo assistito ad un tentativo di fare una rendicontazione per campagna, data la famosa carta della donazione che andava in quella direzione, poi ci siamo posti questo tipo di approccio e oggi tutti riconoscono l'importanza della rendicontazione di bilancio, rispetto quella di altra natura. C'era proprio una logica che spingeva a rendicontare la campagna, si diceva di raccogliere i soldi per i bambini del Portogallo e allora i costi, le spese e la raccolta racchiusi in degli schemi. Era una rendicontazione inadeguata che non rispecchiava la complessità del lavoro dell'organizzazione e siamo andati verso

una rendicontazione di bilancio e anche la riforma del terzo settore spingeva in questa direzione.

Il primato non è solo del Cesvi, ci sono organizzazioni che hanno fatto tesoro della rendicontazione di bilancio come Telethon o Aism e oggi nessuno può metterlo in discussione».

La Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli di Roma è la sede della facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.

La sua mission è quella di offrire ai pazienti umanità, eccellenza e alta specializzazione nelle cure, favorendo la costante innovazione della medicina e formando i professionisti del futuro.

La Fondazione dispone di un Codice etico conforme ai principi indicati dal Magistero della Chiesa Cattolica.

Gli strumenti di comunicazione del Policlinico Gemelli sono: il sito web istituzionale, l'intranet aziendale, le newsletter “Gemelli Informa” nella sua versione cartacea e digitale e l'Ufficio stampa che coordina l'attività di comunicazione online realizzata attraverso il Portale Gemelli.

Il Bilancio di missione 2016 della Fondazione Policlinico Universitario A. Gemelli si rivolge a tutti gli stakeholder con un approccio clinico multidisciplinare incentrato sul paziente.

Il documento è articolato in tre capitoli:

- Generare valore sostenibile
- L'offerta clinica, la ricerca scientifica
- Ricerca, innovazione e informazione

Esso descrive il primo anno di attività ed evidenzia il nuovo modello di governance dell'offerta clinica-assistenziale che ridisegna l'intera struttura secondo una distribuzione di attività per Poli e per Aree assistenziali.

Inoltre oltre a raffigurare le attività svolte, fotografa la struttura organizzativa e tutto ciò che avviene al suo interno nell'arco di una giornata.



Fonte: [http://www.policlinicogemelli.it/news\\_dett.aspx?id=77-C0D884-C1E4-4FC1-84C4-A7943F1A0E5A](http://www.policlinicogemelli.it/news_dett.aspx?id=77-C0D884-C1E4-4FC1-84C4-A7943F1A0E5A)

Il Presidente del Policlinico Gemelli Giovanni Raimondi ha rilasciato un'intervista contenente informazioni importanti circa la rendicontazione del Policlinico Gemelli dopo l'adozione del bilancio di missione.

*- Quali sono gli aspetti salienti della vostra attività di rendicontazione?*

«Come si può vedere dalla presentazione, la completezza d'informazione unita alla capacità di comunicazione sintetica e comprensibile».

*- Sono stati rilevati dei cambiamenti dopo l'adozione del bilancio di missione da parte dell'organizzazione?*

«Senz'altro! Sia i vari dipartimenti clinici, sia gli uffici di staff, hanno cominciato a desiderare di comunicare le loro performances attraverso la nostra funzione. Passando dunque da spettatori passivi a protagonisti, in un'ottica di miglioramento continuo».

*- Quali sono i miglioramenti che secondo voi si potrebbero ulteriormente apportare all'attuale comunicazione e rendicontazione?*

«Anno dopo anno i miglioramenti sono il frutto del confronto con gli stakeholders esterni e interni. Dall'anno scorso a quest'anno una maggiore snellezza del documento e una più ricca esposizione attraverso i grafici. L'anno prossimo...vedremo!»

*- Avete in progetto per il futuro di passare a una modalità di rendicontazione integrata, che unisca in un'unica overview sia gli aspetti sociali che quelli contabili e finanziari?*

«Al momento non lo prevediamo, anche se riteniamo che possa essere un punto di arrivo».

*- Cosa succederebbe se tutte le altre strutture sanitarie adottassero un bilancio di missione?*

«Ci sarebbe una spinta ulteriore verso il miglioramento, non solo del documento del bilancio di missione ma, riteniamo, di tutta la nostra organizzazione».

La Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori (LILT) è un Ente Pubblico su base associativa che opera senza fini di lucro per la prevenzione oncologica.

La prevenzione si sviluppa su tre fronti: la prevenzione primaria che è concentrata sugli stili di vita, quella secondaria sulla promozione di una cultura della diagnosi precoce e infine, l'attenzione verso il malato, la sua famiglia, la riabilitazione e il reinserimento sociale.

LILT promuove campagne stampa e realizza redazionali, interviste e servizi sui network televisivi locali in occasione delle campagne nazionali e locali.

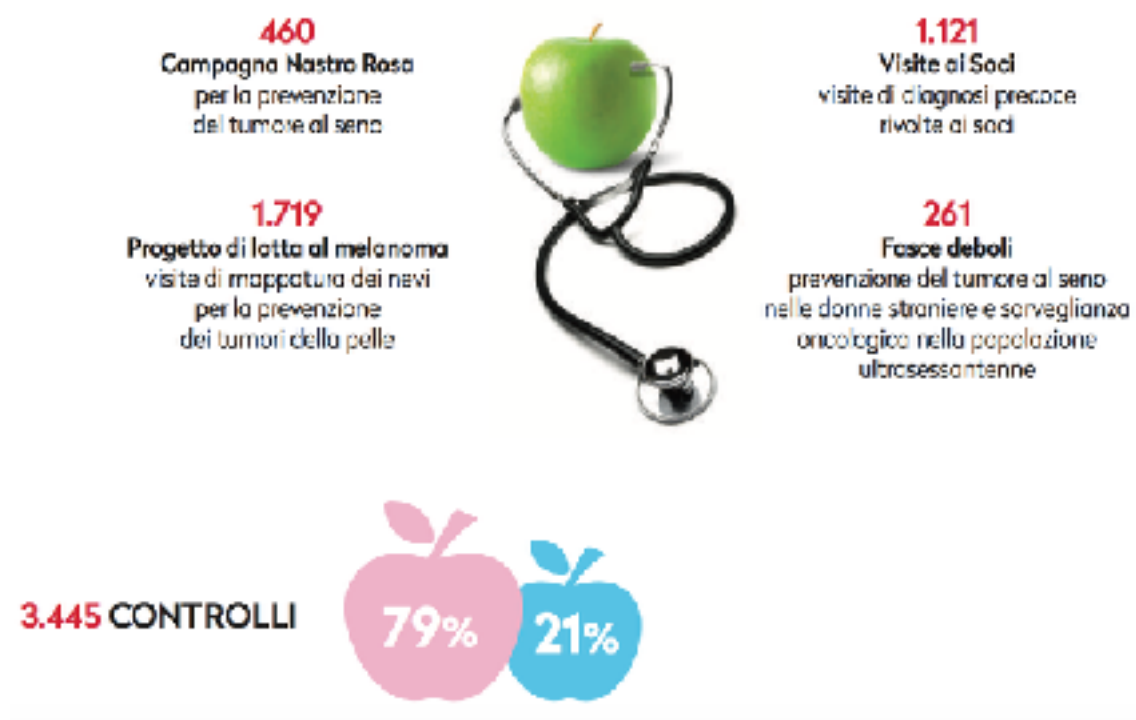
Partecipa ogni anno alle campagne nazionali di sensibilizzazione: Settimana Nazionale della Prevenzione Oncologica, la Giornata Mondiale senza Tabacco e Nastro Rosa.

Realizza materiali istituzionali e divulgativi per l'informazione scientifico-sanitaria e ha una rivista annuale chiamata "Contro-Cancro" e una newsletter trimestrale "Prevenire è vivere" indirizzata ai nostri Soci e Sostenitori.

Ogni sezione provinciale adotta un proprio bilancio di missione che è sempre strutturato allo stesso modo: la Lettera del Presidente, la Mission, le attività, il bilancio, i fondi a sostegno delle attività, le delegazioni, i donatori e i sostenitori, i progetti futuri e i contatti.

Il Bilancio di missione 2016 della sezione provinciale di Bologna dopo aver illustrato le statistiche riguardanti le diagnosi di tumori come il cancro alla mammella o i melanomi, mostra la risposta da parte dell'ente che si impegna a prevenire il fenomeno attraverso la promozione di campagne ad hoc come la Campagna Nastro Rosa per la prevenzione del tumore al seno, il progetto di sorveglianza oncologica sugli ultra-sessantenni o altre visite gratuite di diagnosi precoce.

Successivamente elenca tutti i controlli di diagnosi precoce che si sono registrati in due ambulatori dell'associazione da parte di due medici LILT (una oncologa e una dermatologa).



Fonte: [http://www.legatumoribologna.it/upld/repository/File/LILT\\_BilMiss\\_2016\\_Compresso.pdf](http://www.legatumoribologna.it/upld/repository/File/LILT_BilMiss_2016_Compresso.pdf)

#### **4.4 Una proposta innovativa di rendicontazione integrata disintermediata e in tempo reale applicata all'UE**

La comunicazione delle Istituzioni europee può servirsi di nuove ed originali modalità per rendicontare le attività e i progetti, attraverso un nuovo stile innovativo e creativo basato su una proposta di rendicontazione integrata disintermediata e in tempo reale attraverso l'utilizzo del web, dei nuovi media e di canali che rimodellano la comunicazione tradizionale.

Il professore Luca Poma parla di tecniche di Tailored Media, in riferimento a strategie di comunicazione di personalizzazione dei contenuti in base al target di riferimento.

Il dialogo tra le Istituzioni europee e i cittadini e gli altri enti deve avvenire in modo sincero e trasparente, così da richiamare l'interesse di tutti gli stakeholder.

Soprattutto in ambito istituzionale, preme ricordare che le gerarchie formali uccidono le conversazioni dinamiche.

Il social media management dell'UE si deve impegnare per instaurare un dialogo sincero, onesto e trasparente con i soggetti interessati.

Coinvolgere i cittadini nelle attività dell'UE non significa inevitabilmente generare disordine, anzi la ricezione di suggerimenti da parte dei cittadini più competenti, può rappresentare una crescita per la CSR.

Il management può interagire direttamente con gli stakeholder attraverso il web 2.0 e così progettare piani di sviluppo.

Le nuove tecnologie possono essere viste come un'opportunità per venire incontro agli enti e quindi alle esigenze dei cittadini.

Gli stakeholder potrebbero mettere sotto pressione le Istituzioni e così incentivare sempre più le innovazioni.

Applicare poi alla CSR il crowdsourcing, significherebbe dare agli utenti la possibilità di creare una banca dati gratuita di conoscenze e competenze che riguarderebbero l'UE e le sue attività di progettazione dei piani di sviluppo.

I cittadini europei che insieme alle Istituzioni, co-creano valore, possono dare contributi, incoraggiamenti, suggerimenti ed idee alle Istituzioni Europee e a tutti gli stakeholder.

Gli elementi della comunicazione visiva sono importanti per le Organizzazioni Europee.

Infatti da uno studio<sup>76</sup> è emerso che il 94.4% dei professionisti della comunicazione riconosce la sua importanza, il 3,6% rimane neutrale e il 2% ritiene che non sia importante.

La comunicazione europea deve fornirsi di tutte le misure per rendere quindi il suo sito internet il più possibile “appetibile” e fruibile dai cittadini, ottimizzandone l'usabilità.

Gli strumenti di comunicazione sono in continua evoluzione ed il loro aggiornamento può rappresentare un vantaggio in termine di efficienza ed efficacia dei servizi offerti alle persone.

L'ideale sarebbe quello di confezionare un “One Report” che possa in unico Documento, rendicontare circa la ricaduta finanziaria e sociale delle attività europee, andando ad integrare la relazione generale con il bilancio dell'UE.

Il Documento di rendicontazione dato dall'unione di questi due documenti consentirà di comunicare l'UE in maniera integrata.

Inoltre per promuovere la trasparenza sarebbe opportuno mettere in evidenza il documento all'interno del sito dell'UE.

Il social hub europeo poi, potrebbe ispirarsi al social hub di Guna spa ed essere diviso anch'esso in sei sezioni.

---

<sup>76</sup> Cfr: [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu) / Zeffass et al. 2017 / n = 3,387 communication professionals.

La Sezione 1 potrebbe contenere la lettera descrittiva da parte di un rappresentante istituzionale che spiega la funzione del bilancio integrato.

La Sezione 2 potrebbe racchiudere e sintetizzare la storia dell'UE e i suoi passi fondamentali attraverso l'uso di infografiche aggiornate.

La sezione 3 potrebbe raffigurare la mappatura degli stakeholder principali, raccontarli singolarmente e spiegare l'etica e gli strumenti della trasparenza.

La sezione 4 potrebbe offrire la possibilità di effettuare il download in diversi formati del bilancio europeo.

La sezione 5 potrebbe elencare i progetti principali, quelli che non hanno avuto un esito positivo, che non sono stati portati a compimento, spiegandone le cause e i progetti che sono in fase di sviluppo.

La vera forza del modello Social Hub è che si tratta di un lavoro collettivo da parte di tutti gli Stakeholder, quindi l'UE potrebbe attivare dei Focus Group per mappare gli stakeholder misurando lo "stato di salute" (e il grado di influenza) dei rapporti con i propri stakeholder tramite apposite checklist e per farlo potrebbe utilizzare la rete degli uffici Europe Direct attivi sul territorio per favorire il contatto e il dialogo con i cittadini.

Uno dei punti forza del modello Social Hub è la creazione condivisa dei contenuti, infatti il Social Hub di Guna consente un accesso diretto a tutti gli stakeholder.

Il Social Hub quindi dovrebbe prevedere che gli stakeholder (i cittadini, le ONG, i gruppi di interesse, etc) possano in qualunque momento inviare direttamente all'UE segnalazioni, richieste di integrazioni, proposte di miglioramento, etc, su un canale dedicato.

Poi potrebbe creare come il Social Hub Guna un cruscotto di indicatori che permetta di misurare l'andamento dei progetti dell'UE prima, durante e dopo l'attivazione, così da rendicontare i cittadini su ogni "scostamento" rispetto agli obiettivi prefissati. I progettisti potrebbero realizzare un transmedia storytelling per riuscire ad arrivare alla cittadinanza in maniera trans mediale, cioè attraverso diversi canali, in cui spiegano in sintesi e con un linguaggio semplice e accessibile a tutti, il loro lavoro di rendicontazione, utilizzando ad esempio schermi interattivi e una campagna social specifica.

La campagna di comunicazione, concentrata sul coinvolgimento immediato dei cittadini, deve basarsi sull'utilizzo di tutti i media interessati a 360°.

La maggior parte degli investimenti può essere concentrata sul digital, attraverso ad esempio lo sviluppo di banner online su Google, sui social e sui principali siti d'informazione.

Inoltre possono essere utilizzati anche i media offline come il mezzo televisivo e cinematografico.

Infine con l'aiuto di un team di programmatori informatici, potrebbero creare un'app da inserire su Apple Store e su Google Play Store che consenta alla cittadinanza di interagire con il bilancio integrato.

L'app potrebbe essere pubblicizzata nella stessa campagna di comunicazione prevista per il social hub.

Si potrebbe chiamare EU Report, la nuova app del bilancio integrato UE, uno sportello unico, accessibile dal proprio dispositivo di rete mobile che consente di consultare facilmente il bilancio integrato dell'UE in un formato ottimizzato per l'accesso da rete mobile e in tutte le lingue ufficiali.



# *EU REPORT*

## SEZIONE 1 **INTRODUZIONE**

## SEZIONE 2 **LA STORIA DELL'UE**

## SEZIONE 3 **LE RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER**

## SEZIONE 4 **IL BILANCIO EUROPEO**

## SEZIONE 5 **I PROGETTI**

## **Conclusione**

La progettazione e la rendicontazione per l'Unione Europea sono molto più complesse di quanto ho cercato di mostrare nel presente lavoro.

Essendo realtà molto complesse e vaste, ho dovuto fare una cernita delle informazioni più rilevanti che mi hanno consentito di affrontare diversi macro argomenti connessi tra loro e di riproporre e sviluppare metodi, linee guida e strumenti che ho definito come innovativi.

L'applicazione dei principi delle relazioni pubbliche è senz'altro fondamentale per seguire alcune strategie di crescita che ho esposto.

I valori fondanti dell'Unione Europea sono di vitale importanza per garantire il proseguo della sostenibilità socio-ambientale, non basata solo su concetti teorici, bensì su piani di sviluppo che considerano tutti gli aspetti che favoriscono il perseguimento del bene pubblico.

La comunicazione che non è solo una comunicazione di progetti, ma anche di valori, deve essere sempre più innovativa e incentrata sugli interlocutori, uscendo da quell'alone di autoreferenzialità che caratterizza la comunicazione istituzionale.

I nuovi strumenti di progettazione e comunicazione che favoriscono la partecipazione attiva dei cittadini, migliorano la comunicazione, semplificano le procedure e contrastano i problemi socio-ambientali, possono essere accompagnati da questa nuova forma di rendicontazione che è il bilancio integrato.

Il rapporto tra Istituzioni e cittadini può migliorare attraverso una comunicazione trasparente e innovativa da parte delle Istituzioni.

Il bilancio integrato risponde a questa esigenza, l'Unione Europea dovrebbe adottare il bilancio integrato per far sì che i cittadini europei si sentano maggiormente inclusi nelle attività europee e che possano prendere visione direttamente ed in tempo reale dei progetti europei e delle attività che li riguardano.

## **Bibliografia**

Papa Francesco, *Laudato si'*, *Lettera enciclica sulla cura della casa comune*, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2015.

F. Ozanam, *Lettere (Lettres de Frédérik Ozanam)*, a cura di Mons. Nicola Pavoni, Tipografia Vaticana, Roma 1994

H. Jonas, *Il principio di responsabilità. Un'etica per la civiltà tecnologica*, a cura di P.P Portinaro, Einaudi, Torino 1990.

A. Bonifazi, A. Giannetti, *Finanziare l'impresa e le professioni con i fondi europei*, 2017.

A. Bonifazi - G. Troise, *Il nuovo rapporto Banca - Impresa*, IP-SOA Milano, 2008.

OCSE, *Financing SMEs and Entrepreneurs*, 2016. *An OECD Scoreboard*, 2016.

*Vocabolario Treccani: Il Vocabolario Treccani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1997.

*Beyond GDP*, The Economist, 18 aprile 2013.

Commission of the European Communities (2001), *Executive Summary*.

World Commission on Environment Development, *Our common future*, Oxford University Press, Oxford 1987.

Renato Balduzzi, Nuovo anno giudiziario. Tra corruzione percepita e corruzione reale, Avvenire, 1° febbraio 2018.

Commissione Europea, Guida ai finanziamenti dell'Unione Europea, Edizione 2017.

DE PASQUALE P., Il principio di sussidiarietà nell'ordinamento comunitario, Napoli 2006.

Legislatura 17 Atto di Sindacato Ispettivo n° 1-00593 Atto n. 1-00593 Pubblicato il 21 giugno 2016, nella seduta n. 641

A. Gerbeti, CO2 nei beni e competitività industriale europea, Editoriale delfino, Milano, 2014.

Risoluzione del Parlamento italiano: Doc. XXIV, n. 79 delle Commissioni Riunite del Senato Attività produttive e Ambiente. Legislatura 17<sup>a</sup> - Commissioni 10° e 13° riunite - Resoconto sommario n. 90 del 01/08/2017.

Poma, L.; "Strumenti innovativi per la mappatura degli stakeholder", Ferpi News, Milano, 2011.

Poma, L.; "Il progetto 'Web-cam per i bilanci sociali'", Ferpi News, Milano, 2011.

Poma, L.; "Human Social Responsibility: quando l'uomo è al centro della CSR", Ferpi News, Milano, 2012.

## **Sitografia**

*www.ilsole24ore.com*

*ec.europa.eu*

*www.fondidigaranzia.it*

*www.invitalia.it*

*progettazione.formez.it*

*www.ferpi.it*

*www.ansa.it*

*www.ilfattoquotidiano.it*

*classeuractiv.it*

*www.avvenire.it*

*www.ilgiornale.it*

*fidest.wordpress.com*

*it.surveymonkey.com*

*socialhub.guna.it*

*lucapoma.info*

*www.amicidellaterra.it*

*www.csreurope.org*

*www.pwc.com*

*www.socialprogressimperative.org*

*www.socialprogressindex.com*

*www.key4biz.it*

*www.transparency.it*

*www.rainews.it*

*www.communicationmonitor.eu*

*www.guidaeuoprogettazione.eu*

*www.logisticaefficiente.it/gruppo-delbarba/fondi-europei-cosa-sono-come-funzionano.html*

*eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html*

*www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm*

*[www.bilanciosociale.it/file/AA1000S\\_Standard.pdf](http://www.bilanciosociale.it/file/AA1000S_Standard.pdf)*

*[www.lbg-online.net/](http://www.lbg-online.net/)*

*[www.qres.it](http://www.qres.it)*

*[www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)*

*[www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu)*

*[www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)*

*[www.policlinicogemelli.it](http://www.policlinicogemelli.it)*

*[www.legatumoribologna.it](http://www.legatumoribologna.it)*

*[www.publications.europa.eu](http://www.publications.europa.eu)*

*<https://www.cesvi.org>*

*<https://bilanciopartecipativo.comune.milano.it>*

*[calabriaeuropa.regione.calabria.it](http://calabriaeuropa.regione.calabria.it)*