

AA.VV.

L'EUROPA PER I GIOVANI, I GIOVANI PER L'EUROPA

*Riflessioni sulla politica di coesione europea
dal progetto TRUE – TRUsting Europe*

a cura di
Massimo Bartoli

Morlacchi Editore *U.P.*



Politica di coesione e buone pratiche: dalla comunicazione delle opportunità alla valutazione dei progetti realizzati

Abstract: Basandosi su due recenti progetti di ricerca europei che hanno coinvolto L'Ateneo perugino, il contributo propone una duplice lettura della nozione di “buona pratica” rapportabile a due momenti essenziali della dimensione locale della Politica di Coesione dell'Ue. Da un lato, gli oneri di comunicazione sulle opportunità offerte dai Fondi strutturali, posti in carico alle Autorità di gestione attraverso i propri portali Web. Dall'altro, il complicato riconoscimento, secondo parametri oggettivi e condivisi, di buone prassi locali afferenti a progetti realizzati con le risorse della Coesione. Una problematica, quest'ultima, che andrebbe al più presto superata, onde favorire una migliore comunicazione dei risultati conseguiti nei territori grazie ai fondi europei.

Parole chiave: buone pratiche; comunicazione; coesione; valutazione; territori.

Abstract: Drawing on two recent European research projects involving The University of Perugia, the contribution proposes a twofold reading of the notion of “good practice” relatable to two essential moments of the local dimension of the EU Cohesion Policy. On the one hand, the communication burdens on the opportunities offered by the Structural Funds, placed on the Managing Authorities through their Web portals. On the other, the complicated recognition, according to objective and shared parameters, of local good practices pertaining to projects implemented with Cohesion resources. The latter is a problem that should be overcome as soon as possible in order to promote better communication of the results achieved in the territories thanks to European funds.

Keywords: Good practice; Communication; Cohesion; Assessment; Territories.

1. Premessa

Basandosi sui risultati conseguiti da due recenti progetti di ricerca, finanziati dalla DG REGIO della Commissione europea (entrambi

attraverso il Programma “*Support for information measures relating to the EU Cohesion policy*”) e che hanno coinvolto l'Università degli Studi di Perugia¹, il presente contributo propone una duplice lettura della nozione di “buona pratica” rapportabile a due momenti essenziali della dimensione locale della Polisca di Coesione (PC) dell'Unione europea (Ue).

Da un lato, partendo dalle specifiche indicazioni fornite dall'esecutivo europeo alle Autorità di gestione, all'indomani del nuovo ciclo di programmazione 2021 – 2027, circa i parametri minimi – inderogabili da adottare sulla comunicazione dei Fondi strutturali attraverso i propri siti internet, si segnaleranno alcuni esempi virtuosi che, in linea tendenziale, hanno contribuito ad un miglioramento del grado complessivo di *compliance* agli standard unionali, talvolta anticipandone l'applicazione.

Dall'altro, basandosi sulle valutazioni compiute nell'ambito del processo di selezione di “buone pratiche” locali, afferenti ai risultati di progetti realizzati con risorse della PC, si evidenzierà come un simile esercizio di ricognizione presenti indubbe problematicità, derivate sia dalle molteplici sfaccettature interdisciplinari che tale nozione ha assunto, sia dalla mancata declinazione della stessa, in termini adattabili ad ogni linea di finanziamento, nel campo della valutazione dei risultati progettuali.

Il superamento di tale incertezza, oltre a scongiurare incontrollati processi di auto – attribuzione, sia da parte dei beneficiari che delle Autorità di gestione, di presunte “buone pratiche”, potrebbe certamente supportare i processi di comunicazione dei risultati conseguiti *in loco* con i fondi europei, migliorandone sia *l'appel* che l'impatto sui potenziali *stakeholder* proprio attraverso la narrazione di *best practises* ufficialmente riconosciute.

1 Trattasi dei progetti “*European Funds-A sustainable future for Umbria*” – ESFU e “*Cohesion in Sardinia – Sardegna coesa*”, entrambi aventi come responsabile scientifico il Prof. Fabio Raspadori (tra gli autori del presente volume) e come ricercatore incaricato Massimo Bartoli. Per ulteriori approfondimenti si rimanda alle pag. Web dei due progetti, rispettivamente ai link <http://esfu.unipg.it/> e <https://www.sardegnacoesa.it/>.

2. Sulla nozione di “buona pratica”

In termini generali, la nozione di “buona pratica” si afferma intorno al XIX secolo intorno ad una specifica idea, di matrice manageriale, assertrice dell’esistenza «di una tecnica, di un metodo, di un processo o di un’attività più efficaci, rispetto ad altri, a raggiungere un determinato risultato»².

Tale assunto, dai caratteri marcatamente olistici, viene presto accolto e declinato in termini alquanto generalisti nei più svariati settori, venendo spesso la “buona pratica” descritta come un intervento, una attività, un programma che «in armonia con i principi, i valori, le credenze e le prove di efficacia e ben integrato con il contesto ambientale, è tale da poter raggiungere il miglior risultato possibile in una determinata situazione»³.

Sono ormai numerosi i comparti scientifici, istituzionali e produttivi in cui si ricerca, sempre più attentamente, l’individuazione di riferimenti condivisi a criteri oggettivi, emersi intorno a prassi qualificabili come *best practices*, così come a specifici standard, adattabili a determinati contesti materiali e disciplinari come, per limitarci solo a qualche esempio, quello clinico-ospedaliero⁴, quello manageriale⁵, quello della produzione agricola⁶, quello dell’educazione

2 Cfr. F. TAYLOR, *The principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Pubs, New York 1911.

3 B. KAHAN, M. GUNDSTADT, *The Interactive Domain Model of Best Practices in Health Promotion: Developing and Implementing a Best Practices Approach to Health Promotion*, in «Health Promotion Practice», 2001, 2, pp. 43-67, disponibile al link <https://doi.org/10.1177/152483990100200110>.

4 V., ad es., quanto disposto in Italia dalla L. 24/2017, all’articolo 5 “Buone pratiche clinico-assistenziali e raccomandazioni previste dalle linee guida”. Si veda anche quanto previsto dall’Istituto superiore di sanità attraverso la consultazione del link Web <https://snlg.iss.it/?p=23>.

5 Si invita, per la valutazione di tale ambito ed in ragione degli attori sponsor del sito, la consultazione della pag. Web <http://managementbestpractices.org/>.

6 Si pensi alle c.d. Buone Pratiche Agricole, individuate al comma 1 dell’art. 28 del Reg. CE 1750/99 come “l’insieme dei metodi colturali che un agricoltore diligente impiegherebbe in una regione interessata”.

scolistica⁷, oppure quelli di particolari produzioni⁸ o distribuzioni⁹, senza dimenticarne alcuni riguardanti i *policy regulators*¹⁰.

Anche la Pubblica Amministrazione – PA – ha da qualche anno cominciato a predisporre delle banche dati di buone pratiche, proponendo talvolta degli spunti metodologici per giungere ad una loro individuazione, senza tuttavia emanciparsi dallo schema, tipicamente *bottom-up*, dell'*auto-candidatura*. Tale schema si basa sul coinvolgimento volontaristico del beneficiario che, attraverso una sorta di auto-valutazione, sia del proprio impianto progettuale che dei risultati conseguiti (mixando quindi elementi tipici della valutazione *ex ante*, di quella *in itinere* e di quella *ex post*) rispetto ad alcuni parametri pre-definiti, tuttavia formulati in maniera affatto “stringente”, propone la propria esperienza quale “buona pratica”. In tale contesto, salvo verifiche di fatto più formali che sostanziali, la PA procede in maniera pressoché automatica a certificare il buon esito dell'esperienza.

Si valuti, a tal proposito e a mero titolo di esempio, il caso italiano della “Banca dati buone pratiche” istituita dal Ministero dell'interno sulla base di un progetto dell'Ispettorato generale di amministrazione (Iga), finanziato nell'ambito del PON Sicurezza – Programma operativo nazionale sicurezza per lo sviluppo – Obiettivo convergenza

7 Per approfondimenti, considerando anche le valutazioni connesse all'impiego di fondi strutturali, si rimanda a https://archivio.pubblica.istruzione.it/fondistrutturali/buone_pratiche/buone_pratiche.shtml.

8 Si pensi alle c.d. “Buone Pratiche di Fabbricazione” (*Good Manufacturing Practice* – GMP) riferite alla produzione di farmaci. Per approfondimenti si v. al link https://www.iss.it/attivita%20C3%A0-ispette/-/asset_publisher/PxTKHv0YYx0L/content/le-buone-pratiche-di-fabbricazione-good-manufacturing-practice-gmp-.

9 Sempre in tema di farmaci, si segnalano le Linee guida del 7 marzo 2013 sulle buone pratiche di distribuzione dei medicinali per uso umano adottate dalla Commissione europea in forma di Comunicazione, consultabile al link https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_notizie_1307_listaFile_itemName_0_file.pdf.

10 Si ricordano in tal senso gli specifici *best practice principles* dell'OCSE: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-governance-of-regulators_9789264209015-en.

2007-2013¹¹. Tale banca dati, ideata per l'individuazione, la diffusione, l'interscambio e l'utilizzazione di "buone pratiche" (attuata nelle Regioni "Obiettivo Convergenza" Calabria, Campania, Puglia)¹², ha infatti previsto un articolato processo di proposta, valutazione e certificazione di buone prassi amministrative, potenzialmente replicabili in altre realtà interessate e divulgate direttamente attraverso il portale istituzionale¹³. Tale procedimento iniziava con una proposta, una sorta di autocandidatura, presentata tramite una scheda descrittiva sintetica, accompagnata da apposite linee guida per la sua compilazione¹⁴, e si concludeva, *sic et simpliciter*, con la certificazione, da parte dello stesso Iga, dell'avvenuta buona pratica, chiamata solamente a soddisfare dei pre-requisiti piuttosto generici, ossia dover essere «innovativa, finanziariamente sostenibile, replicabile e funzionale alla creazione di benefici persistenti nel tempo nell'esercizio dell'azione amministrativa a tutela della legalità».

Quello che, in sintesi, sembra emergere dai vari settori coinvolti nel rinvenimento di *best practices*, siano essi produttivi, scientifico – specializzati oppure afferenti alla PA¹⁵, al netto delle fisiologiche

11 Per approfondimenti <https://www.interno.gov.it/it/ministero/dipartimenti/dipartimento-lamministrazione-generale-politiche-personale-dellamministrazione-civile-e-risorse-strumentali-e-finanziarie/banca-dati-buone-pratiche>.

12 Il Progetto ha coinvolto le 25 prefetture delle regioni Convergenza, amministrazioni ed enti pubblici locali e l'Iga.

13 La banca dati prevede una sua costantemente alimentazione nel tempo, tanto che si è proceduto alla implementazione della dotazione tecnologica delle prefetture coinvolte. Alla fine del 2013 sono state certificate le prime 22 buone pratiche funzionali alla generazione di economie di scala, allo sviluppo di sinergie e alla diffusione di soluzioni organizzative meglio rispondenti al perseguimento degli obiettivi istituzionali e al miglioramento delle capacità di risposta alle esigenze dei cittadini in materia di tutela della legalità. L'iniziativa sembra essersi utilmente consolidata, dato che nel portale sono consultabili le buone pratiche relative all'anno 2022.

14 Documenti visionabili ai link https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/0933_scheda_descrittiva_sintetica_di_buona_pratica_v2.pdf e https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/0935_linee_guida_rilevazione_buona_pratica_v2.pdf.

15 Per una valutazione complessiva degli ambiti settoriali coinvolti da tale tendenza si rimanda alla consultazione del portale dell'*International Association for Impact Assessment* (IAIA) al link <https://www.iaia.org/best-practice.php>. Si segnalano anche delle

differenziazioni dovute all'eterogeneità normativa, regolamentare e culturale, è in ogni caso la tendenza ad una graduale evoluzione della nozione in esame, e conseguentemente della sua definizione. Ciò sta anche favorendo un graduale raffinamento delle metodologie per l'individuazione di standard comuni, pur nella consapevolezza che ogni eventuale buona pratica, buona prassi o *best practice* che a dir si voglia, difficilmente si presterebbe ad essere, di per sé, idonea a descrivere un chiaro modello teorico, quanto piuttosto un'esperienza concreta un'esperienza concreta in grado sia di consolidarsi nel tempo, sia di essere riprodotta in ulteriori contesti¹⁶.

3. *L'approccio europeo alle "buone pratiche"*

La tendenza, precedentemente descritta, verso una continua ricerca di parametri atti ad individuare e circoscrivere delle buone pratiche, contestuale ad una marcata segmentazione settoriale, è ben visibile anche a livello di Ue. Ciò in ragione della proliferazione di iniziative *ad hoc* adottate in specifiche aree di competenza dell'Unione, per lo più "debole", aventi con molta probabilità l'obiettivo di valorizzare il carattere di "complementarità e sostegno" della relativa azione europea¹⁷, con una particolare attenzione a taluni set-

specifiche pubblicazioni curate dall'organizzazione nelle seguenti aree: *Biodiversity And Ecosystem Services in Impact Assessment; Climate Change International Best Practice Principles; Health International Best Practice Principles; International Principles for Social Impact Assessment; Respecting Indigenous Peoples and Traditional Knowledge; Resilience Assessment International Best Practice Principles; Principles of Environmental Assessment Best Practice; Public Participation International Best Practice Principles; Sea Performance Criteria; Teaching Impact Assessment.*

16 Cfr. F. IURLARO, *RSA. Metodi e buone prassi per raggiungere l'eccellenza*, Maggiori ed., Sant'Arcangelo di Romagna (RN) 2015, pp. 205-206.

17 Per una valutazione generale delle differenti tipologie di competenza della Ue si v., *ex multis*, G. STROZZI, R. MASTROIANNI, *Diritto dell'Unione europea – Parte istituzionale*, Giappichelli, Torino 2016, pp. 72 ss.

tori chiave per l'implementazione dell'attuale Strategia di crescita dell'Unione, anche in ottica *green*¹⁸.

Solo per citare qualche esempio tra i più significativi, si ricorda, in tema di “appalti verdi”, la creazione dell'apposita *Good practice library*¹⁹, una piattaforma dove possono essere consultati i *case studies* ritenuti più interessanti dalla Direzione Generale Ambiente della Commissione Ue, soprattutto in termini di procedure pubbliche che hanno consentito la valorizzazione di “obiettivi trasversali”, quali l'economia circolare, l'innovazione sostenibile e il “costo del ciclo di vita”²⁰. Consultando tuttavia il portale, non vengono chiaramente esplicitati né i criteri generali per la certificazione buone pratiche, né la procedura da seguire per eventuali candidature.

In tema di buone prassi nell'economia circolare, per iniziativa congiunta della Commissione e del Comitato delle Regioni, è stato invece istituito il portale *European Circular Economy Stakeholder Platform*²¹. Ogni interessato, attraverso una specifica *application form*, può sottoporre allo scrutinio dell'apposito Segretariato la propria esperienza, con l'obiettivo di darle risonanza attraverso il sito. La valutazione del Segretariato, in caso di esito positivo, potrà includere l'azione proposta tra le “*relevant practices, innovative processes*”, oppure tra i “*learning from experience examples*”, in ragione di specifici criteri di conformità debitamente illustrati nelle linee guida²².

18 Su tale aspetto si rimanda al link Web https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/industry-and-green-deal_it.

19 Consultabile alla pag. Web https://green-business.ec.europa.eu/green-public-procurement/good-practice-library_en?page=2.

20 Il c.d. *Life Cycling Costing* va inteso come il “costo di un bene o di parti di esso durante tutto il suo ciclo di vita, soddisfacendo nel contempo i suoi requisiti in materia di prestazioni”. Definizione mutuata da N. DODD, S. DONATELLO, M. CORDELLA, *Indicatore Level(s) 6.1 – Manuale utente per i costi del ciclo di vita: nota introduttiva, istruzioni e orientamenti (versione 1.1)*, Commissione europea, Centro comune di ricerca, 2021, p. 5, consultabile al link <https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/2023-02/6.1.ENV-2020-00031-01-03-IT-TRA-00.pdf>.

21 V. link Web <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices>.

22 Tali criteri sono, nell'ordine prospettato dalle *guidelines*, “1. *relevance to the circular economy*; 2. *completeness and clarity of information*; 3. *practical nature of expected*

Procedure altrettanto chiare e lineari sono rinvenibili nel *Best Practices Portal*²³ curato dalla DG SANTE relativamente al settore *public health*. Tramite la compilazione di un questionario online, chi pensa di aver sviluppato una buona pratica può sottoporre la propria esperienza al giudizio dello *Steering Group on Health Promotion, Disease Prevention and Management of Non-Communicable Diseases* (SGPP), la cui valutazione discrezionale ne certificherà la sussistenza o meno. L'azione scrutinata potrà anche figurare nella categoria ulteriore delle *promising*, anziché *best, practices*. Ovviamente il portale, attraverso un database aggiornato, si prefigge di divulgare, quanto più possibile, tali pratiche con l'obiettivo di favorire una generale condivisione di esternalità positive.

In tema di politiche sociali legate all'integrazione, la Commissione europea ha invece, come può leggersi in un'apposita sezione dello *European Website on Integration*²⁴, provveduto sia a fornire una definizione generale di *good practice*²⁵, invero non lontana da quella formulata da Taylor nel 1911 (*supra*, nota 2), sia degli specifici "*eligibility and selection criteria*" per le azioni che intendano fregiarsi di tale titolo.

Proprio tali criteri di eleggibilità, seppur calibrati per questo specifico ambito, rappresentano un apprezzabile tentativo di standardizzazione valutativa ben esplicitato, basato su parametri oggettivi potenzialmente esportabili anche in contesti differenti. Essi, infatti, si articolano su caratteristiche progettuali standard (ad es. *a clear context description, a clear description of the objectives and purposes, a clear description of the actions/activities involved*), ivi compresa una

results; 4. behavioural and educational contribution/added value; 5. compliance with Euro-site publishing rules".

23 Consultabile al link <https://webgate.ec.europa.eu/dyna/bp-portal/>.

24 Si v. alla pag. https://migrant-integration.ec.europa.eu/page/what-are-good-practices_en.

25 "Good practices can be defined in multiple ways. However, a thread common to most definitions implies strategies, approaches and/or activities that have been shown through research and evaluation to be effective, efficient, sustainable and/or transferable, and to reliably lead to a desired result", *idem*.

durata minima (almeno un anno) richiedendo poi, in ambito settoriale, un appropriato grado di *compliance* con la politica editoriale del Sito, nonché il possesso di una certa rilevanza narrativa. In ogni caso, vengono elencati alcuni elementi tipici della valutazione *ex post* dei risultati progettuali, come la loro effettiva capacità ad aver saputo rispondere a “*clearly identified needs*”, ad aver saputo coinvolgere vari *stakeholder* e *target groups* e, in ultimo, a poter fornire indicazioni sufficienti in tema di “trasferibilità”.

La consistenza di quest’ultimo fattore, nell’opinione di chi scrive, appare fondamentale per ogni pratica che miri davvero a definirsi come “buona”. La trasferibilità di un’azione finanziata con risorse Ue si sostanzia, secondo la Commissione, in almeno tre elementi essenziali:

1. continuare a produrre effetti anche dopo il termine previsto dal progetto;
2. essere in grado di attrarre ulteriori risorse, sia da Fondi strutturali che da altri sponsor, per finanziare specifiche ed ulteriori iniziative, così come riuscire a generare eventuali risorse proprie;
3. mostrare un grado potenziale di replicabilità in differenti contesti e *target groups*.

Resta da segnalare, infine, come in alcuni specifici comparti la necessità di diffusione e di condivisione di buone pratiche a livello transnazionale possa essere considerata come “parte integrante” di una determinata politica dell’Unione.

È questo il caso dell’*Handbook of good practices in the fight against corruption*²⁶, un vero e proprio strumento operativo della politica europea dell’anti – corruzione, commissionato dalla DG Migrazione e Affari interni e redatto in forma collaborativa dalla Società di ricerca e consulenza globale Ecorys²⁷ e dal *Local Research Correspondents on Corruption* (LRCC), un network di rappresen-

26 Il volume è scaricabile al link Web https://home-affairs.ec.europa.eu/news/handbook-good-practices-fight-against-corruption-2023-02-15_en.

27 <https://www.ecorys.com/>.

tanti accademici e della società civile, fondato dalla stessa Commissione europea, incentrato sulla lotta alla corruzione e presente in ogni Stato membro della Ue. L'*Hanbook* si configura quale strumento ancillare alla predisposizione dell'agenda dei lavori nell'ambito dei numerosi workshop di confronto e condivisione di pratiche, programmati regolarmente tra i funzionari della DG e i vari esperti nazionali coinvolti.

4. La comunicazione sui fondi europei nei siti web delle Autorità di gestione

Ogni tentativo di valutazione circa l'esistenza, o meno, di buone pratiche rapportabili alla comunicazione delle opportunità europee in determinato un territorio da parte delle corrispondenti Autorità di gestione (AG)²⁸ non potrebbe prescindere, di per sé, da specifiche considerazioni sul tema, più vasto e complesso, della "comunicazione pubblica". Tale nozione, come da tempo evidenziato dalla dottrina prevalente, è difficilmente inquadrabile in schemi prefissati, declinandosi sovente in "comunicazione di interesse generale". La sua complessità dipende da molteplici fattori come, tanto per citarne due, la vastità del relativo campo di indagine o l'inevitabile carattere interdisciplinare, connaturato ad ogni eventuale ed ulteriore approfondimento tematico²⁹.

28 "Le Autorità di Gestione sono organismi pubblici o privati, nazionali, regionali o locali designati dallo Stato membro per la gestione di un programma operativo. Lo Stato può esercitare tale funzione. L'Autorità di Gestione è responsabile della gestione e attuazione del programma operativo conformemente al principio della sana gestione finanziaria". Definizione mutuata dalla pag. Web dell'Agenzia italiana per la Coesione territoriale al link <https://www.agenziacoesione.gov.it/lacoesione/le-politiche-di-coesione-in-italia-2014-2020/gli-attori/autorita-di-gestione/>.

29 Sul tema si veda, *ex multis*, M. CALIGIURI, *Comunicazione pubblica, formazione e democrazia. Percorsi per l'educazione del cittadino nella società dell'informazione*, Rubbettino Editore, Catanzaro 2005, p. 41 ss.; M. LUZI, *Aspetti e problemi dei processi comunicativi*, Edizioni Nuova Cultura, Roma 2013, p. 105 ss.; P. MANCINI, *Manuale di comunicazione pubblica*, Editori Laterza, Bari 2015, Cap. IV; *amplius* v. E. CRESPO – FER-

Nell'ambito della presente indagine, incentrata sugli aspetti quantitativi e qualitativi delle informazioni che le AG sono in grado di fornire ai vari *stakeholder* sui c.d. "Fondi strutturali" europei³⁰, ogni ulteriore considerazione sull'attività comunicativa in capo alle PA non può prescindere da un doppio approccio analitico.

Da un lato, occorre focalizzarsi sui soggetti che attuano tale comunicazione, enti pubblici definiti *ex lege*, rispetto ai quali sia la normativa europea che quella interna pongono specifici vincoli operativi. *In secundis*, l'analisi deve riguardare l'oggetto stesso della comunicazione³¹, traducibile proprio nell'"interesse generale" insito nella materia dei fondi europei, la cui rilevanza risulta altresì amplificata da questioni congiunturali, dato il carattere strategico, in termini di impulso allo sviluppo locale, assunto dalla nuova programmazione europea 2021-2027. Difatti, anche questa nuova fase della PC, al pari delle altre principali politiche dell'Ue, sarà improntata tanto sulla ripresa dallo shock economico-sociale generato dall'epidemia di Covid 19, articolandosi con *Next Generation EU*³², quanto sull'ambizioso piano di sostenibilità tracciato dal *Green Deal*.

NANDEZ, *Discourse Studies in Public Communication*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam 2021, pp. 2-12.

30 Per una valutazione delle tipologie dei cinque Fondi strutturali e d'investimenti europei (Fondi SIE) si v. al link https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_it.

31 L'analisi della comunicazione pubblica incentrata sull'interesse generale può essere scomposta in più momenti. In particolare, rientrano in tale ambito sia la comunicazione interna all'Ente, sia quella esterna, desinata all'intera società. La prima è volta a rafforzare la struttura organizzativa in termini di qualità del lavoro, di apertura al cambiamento e, in linea generale, di miglioramento delle prestazioni e della visibilità. La seconda, tenuto conto della molteplicità dei potenziali destinatari, deve garantire la fornitura di un vero e proprio servizio pubblico, dalle caratteristiche variabili in ragione degli effettivi canali di comunicazione utilizzati, oppure dai materiali in uso per la raccolta dei contenuti o dalle stesse finalità comunicative. Per approfondimenti tematici v. MINISTERO DELL'INTERNO, *La comunicazione digitale*, I quaderni del Viminale, Roma giugno 2016, disponibile al link https://www.interno.gov.it/sites/default/files/comunicazione_digitale_giugno_2016.pdf.

32 Riguardo al Piano per la Ripresa anti-Covid 19, ed in particolare per la valutazione dello strumento *Next Generation EU* (NGEU) si rimanda alla consultazione della

Circoscrivendo l'ambito materiale di analisi, in questa sede ci si sofferma su alcune valutazioni di sintesi riguardanti la comunicazione veicolata attraverso i siti Internet degli Enti regionali, una scelta metodologica fortemente dipesa dall'obbligo, previsto nell'articolo 49 del Regolamento quadro sui fondi europei 1060/2021³³, in base al quale ogni AG è tenuta ad attivare, entro sei mesi dall'approvazione di un programma, un «sito web sul quale siano disponibili informazioni sui programmi sotto la sua responsabilità».

Nell'indagine, la copertura dei siti dei POR FESR e POR FSE delle Regioni italiane è stata del 100% del campione, mentre la scelta di alcuni portali di AG europee si è basata su specifiche segnalazioni provenute da funzionari della Commissione Ue. L'individuazione dei parametri di comparazione utilizzati (v. Tab. 1) deriva invece dal temperamento delle priorità comunicative, poste in ambito europeo, con gli elementi di analisi pre-definiti dal gruppo di ricerca ESFU. In particolare, si è tenuto conto delle indicazioni fornite nel documento della Commissione «*Comunicare la Politica di coesione nel periodo 2021-2027*»³⁴, dal quale emerge anzitutto l'alto valore strategico attribuito al sito Web dell'AG, qui definito come «*the main source of information for potential beneficiaries and citizens*».

Per tale ragione, secondo l'esecutivo europeo, ogni portale deve assicurare, oltre ad un *design* accurato, la coesistenza di contenuti tecnici e divulgativi e, rispetto alle *coming funding calls*, predisporre un apposito *short summary* almeno un mese prima dalla scadenza

pag. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it. Sul nuovo Green Deal europeo si v. invece la pagina https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

³³ Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento europeo e del Consiglio del 24 giugno 2021 recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo per una transizione giusta, al Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura, e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo, migrazione e integrazione, al Fondo Sicurezza interna e allo Strumento di sostegno finanziario per la gestione delle frontiere e la politica dei visti, GUUE 231 del 30 giugno 2021.

³⁴ Visionabile al link https://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guidelines/2020/communicating-cohesion-policy-in-2021-2027.

del bando. Per ogni *call* dovrebbero poi essere facilmente accessibili alcuni contenuti minimi: a) area geografica coperta; (b) obiettivi specifici/generali; (c) tipologia degli *eligible applicants*; (d) ammontare complessivo del supporto previsto; (e) date certe (*start and end date*). Il tutto aggiornato almeno a cadenza trimestrale e fruibile in almeno in una delle lingue ufficiali dell'Ue.

| | | |
|---|---|--|
| <p>Design del sito</p> <p>Descrizione Programmi (compresa la possibilità di operare approfondimenti con glossari, report, dossier di facile consultazione, strumenti diversi da «Eurlex»)</p> | <p>Esistenza di un cronoprogramma facilmente accessibile e consultabile (stato dell'arte sull'attuazione del programma), accesso alle <i>call</i> imminenti e ai procedimenti di valutazione di quelle scadute</p> <p>Illustrazione risultati conseguiti (progetti attuati). Facilità di consultazione della «lista beneficiari»</p> | <p>Ulteriori iniziative di comunicazione (sinergie con media tradizionali, social media, incontri con cittadini) e varie modalità di coinvolgimento degli stakeholders (tavoli partenariali, form di interlocuzione, ecc.)</p> |
|---|---|--|

Tabella 1: i parametri dell'indagine del progetto ESFU

Relativamente al *design* del sito, la Commissione appare consapevole dell'impossibilità di fornire soluzioni univoche, limitandosi ad alcune raccomandazioni volte a garantire una *easy navigation*, con l'unica prescrizione del rispetto dei noti criteri *W3C* per l'accessibilità³⁵. Nel complesso, viene raccomandata la coesistenza di contenuti “snelli”, organizzati secondo una gerarchia logica ed improntati all'interattività (possibilmente anche con dispositivi mobili) con titoli ed icone precisi e facilmente riconoscibili, idonei a consentire all'internauta medio di farsi una specifica idea di quello che si potrà effettivamente trovare dopo ogni click.

Nell'espone alcuni dei risultati più significativi dell'indagine, si farà riferimento a ciascuno dei parametri precedentemente illustrati. Partendo dal *design* del sito, va certamente segnalata la Regione Calabria, meritevole di aver concepito un portale – “Calabria Europa”³⁶– frutto della strategia unitaria di programmazione e co-

35 Criteri consultabili alla pag. <http://www.w3c.it/wai/>.

36 <https://calabriaeuropa.regione.calabria.it/>.

municazione POR FESR/FSE già dal periodo 2014-2020. (modello poi seguito anche da altre Regioni) capace di fornire, sin dal primo accesso, ogni informazione sulla politica di coesione regionale.

Oltre all'accuratezza degli elementi grafici, con icone chiare ed intelleggibili, il menu principale di un portale regionale dovrebbe permettere di accedere, in modo veloce ed intuitivo, a tutte le seguenti voci, utili alle varie categorie di *stakeholder*:

- informazioni istituzionali (uffici regionali competenti e modalità di contatto, descrizione della programmazione, ivi compresa la nuova strategia di specializzazione);
- descrizione completa dei bandi, corredati anche da elementi grafici, con possibilità di utilizzo di un motore di ricerca tematico tramite l'inserimento di parole chiave;
- informazioni sui beneficiari e sui progetti presentati (integrate da indicazioni procedurali e inerenti al sistema di gestione e controllo);
- informazioni sui tavoli partenariali (composizione, metodo di lavoro, documenti ufficiali e rendiconto degli incontri, link per contattare l'ufficio per il partenariato);
- sezione specificamente dedicata alla comunicazione unitaria del POR, corredata da documenti ufficiali, resoconti delle campagne e degli eventi attuati, da pubblicazioni interne, newsletter e da un questionario, compilabile online, finalizzato a misurare il gradimento degli utenti del portale.

Una simile completezza contenutistica, e la correlata fruibilità grafica, spesso si scontrano con siti dal *design* più classico, per non dire "datato", come ad esempio quelli che utilizzano essenzialmente "menu a tendina," rei di rallentare la ricerca dell'utente costringendolo a selezionare continuamente delle sotto-categorie, privilegiando di fatto così la navigazione dei fruitori più esperti. Prevalgono, in ogni caso, soluzioni di compromesso tra un *appeal* grafico sufficientemente accurato e l'efficienza comunicativa, ossia portali concepiti in modalità

grafica più tradizionale, ma parimenti fruibili e di facile navigazione, puntando fortemente sulla semplificazione dei contenuti³⁷.

È anche emerso che alcuni portali potrebbero migliorare l'elemento della rappresentazione geografica degli interventi effettuati, come ad esempio fatto dalla Regione Veneto³⁸, oppure da quella francese della Valle della Loira³⁹, attraverso specifiche applicazioni di georeferenziazione, fornendo una "mappa grafica" di rapida ed efficace consultazione e consentendo visualizzazioni anche per via satellitare del tipo "street view".

Circa la capacità di saper descrivere i Programmi di derivazione dei fondi europei, si sono in realtà osservate varie buone pratiche, capaci di garantire una rapida presa di visione dei contenuti essenziali della programmazione, assicurando al contempo l'accesso alla documentazione ufficiale, sia di matrice regionale che nazionale ed europea. Sono, in tale contesto, apprezzabili le scelte capaci di consentire, senza ulteriori frammentazioni contenutistiche, ulteriori approfondimenti tematici, sia di tipo tecnico che maggiormente divulgativo, inserendo con appositi link sia documenti per "addetti ai lavori", sia delle sintesi facilmente consultabili anche dal cittadino medio.

Sicuramente, può essere utile mettere a disposizione anche pubblicazioni ed approfondimenti tematici elaborati in collaborazione con altri soggetti, pubblici e privati, come imprese, università o centri di ricerca. In Italia, tale strada non è stata finora molto battuta, ad eccezione di un tentativo operato dalla Toscana che, nella pagina del POR FESR 2014-2020, ha messo a disposizione dei link per visionare delle tesi di laurea tematiche discusse nell'Ateneo fiorentino. Pur tuttavia, il corrispondente dato quantitativo sembra, nel momento in cui si scrive, ancora trascurabile⁴⁰.

37 A titolo di esempio, si v. il sito del POR FESR dell'Emilia Romagna al link <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/>.

38 Link <https://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/gis>.

39 Si v. al link <https://www.europeocentre-valdeloire.eu/projecteur-le-dispositif-daccompagnement-au-montage-de-projets-europeens-2/>.

40 Si v., in tal senso, al link <https://www.regione.toscana.it/porcreo-fesr-2014-2020/publicazioni>.

Rispetto alle modalità di partecipazione alle *call*, i siti delle AG italiane, soprattutto durante la precedente programmazione, solitamente si sono limitati a presentare i bandi correlati dalle specifiche concorsuali (tipologie di beneficiari ammissibili, area di intervento, *quantum* del finanziamento, ecc.). Nella maggior parte dei casi esaminati, non si sono quasi mai rinvenuti dei servizi online che permettessero, invece, di valutare l'eventuale partecipazione partendo da un'idea progettuale o da un'attività già in cantiere. Tale servizio, ad esempio, veniva regolarmente offerto dalla menzionata regione francese della Valle della Loira, ribaltando l'approccio classico rispetto al potenziale beneficiario, al quale non viene chiesto di modellare eventuali attività progettuali in conformità dei bandi. Il servizio permette piuttosto di scoprire, insieme al personale incaricato dell'AG, se le proprie idee in cantiere siano meritevoli di un contributo europeo, rientrando in determinate linee di finanziamento. Un simile approccio *bottom – up* consente senz'altro di ampliare il *range* dei potenziali partecipanti: dai soggetti poco avvezzi, o non sufficientemente attrezzati, a decifrare i bandi, ai settori particolarmente innovativi che hanno comunque già deciso di investire in idee progettuali, a prescindere da eventuali supporti pubblici. Appare altamente significativo come numerose AG italiane, nel corso dell'attuale programmazione, abbiano fatto proprio un simile approccio. Si segnala, in tal senso e a titolo puramente esemplificativo, una specifica pagina del portale di Regione Lombardia che, come illustrato in Fig. 1, permette di ricevere un'assistenza per fasi, partendo proprio da un'idea progettuale.



Fig 1: “Orientarsi per progettare”. servizio di regione lombardia, Fonte: <https://www.progettareue.regione.lombardia.it/>

Relativamente alla possibilità di consultare le liste dei beneficiari e dei progetti approvati, va segnalato come la maggior parte dei siti scrutinati rimandino a pesanti documenti Excel attraverso appositi link al sito di Open Coesione, specificamente alla sezione “Open Data”⁴¹. Tale pratica, seppur ormai istituzionalizzata, potrebbe tuttavia scoraggiare qualche utente, magari più propenso a consultare degli elenchi meno pesanti, senza dover essere per forza dirottato in un sito esterno. Oltre a comunicare i beneficiari ed i progetti approvati, le AG sono chiamate a dar conto dello “stato dell’arte” dell’attuazione di propri Programmi, preferibilmente fornendo i dati in tempo reale. A tal fine, la gran parte delle Regioni hanno creato direttamente un link con il sito di Open Coesione, mentre alcune, come l’Umbria, hanno creato un proprio “contatore” in grado di fornire, in riferimento allo stato di attuazione del POR FESR 2014-2020, una panoramica panoramica sulle risorse spese e sui progetti realizzati in tempo reale⁴².

Riguardo i contatti con i funzionari dell’AG, spesso i cittadini, italiani ed europei, hanno a disposizione solamente i classici link “istituzionali” (e-mail e numero telefonico dell’ufficio competente) dei nominativi indicati nel portale. Raramente è stato predisposto un call center raggiungibile con numero gratuito, come nel caso del POR FESR Toscana che, tuttavia, ha dismesso tale servizio già nel 2015. Occorrerebbe un miglioramento complessivo nella predisposizione di opzioni di contatto maggiormente semplificate ed interattive, evitando anche i riferimenti *ad personam*, predisponendo magari, come fatto dalla regione portoghese del Norte, un *banner* costantemente presente in tutte le pagine del sito che consenta, a discrezione dell’utente, di poter scegliere tra: 1) l’invio di una mail ad un unico indirizzo; 2) effettuare una telefonata ad un numero unico; 3) presentare una segnalazione, un suggerimento o una “denuncia” attraverso un semplice click; 4) iscriversi ad una newsletter (Fig. 2).

41 Si v. al link https://opencoesione.gov.it/it/opendata/#!progetti_section.

42 Consultabile alla pag. Web <https://www.regione.umbria.it/programmazione-fest/quanto-abbiamo-speso>.



Fig 2: le opzioni “pluri-contatto” con l’AG nella regione portoghese del Norte.

Fonte: <https://www.norte2020.pt/>.

Per ciò che concerne le ulteriori iniziative di comunicazione attuate dalle AG, nella gran parte dei casi esaminati si è riscontrato l’ampio uso dei social media, in particolare Facebook, Twitter ed Instagram; nonché la predisposizione di specifici canali YouTube attraverso i quali riprodurre anche eventi che hanno previsto incontri con la società civile. Più circostanziate invece le interazioni con i media tradizionali, comprese le TV locali.

Rispetto al coinvolgimento degli *stakeholder* nei tavoli partenariali, la quasi totalità del campione esaminato si è dimostrata in grado di fornire le informazioni essenziali sulle modalità di adesione, sui contenuti delle riunioni e sulla composizione dei tavoli. Va tuttavia segnalato come, su quest’ultimo specifico punto, i dati non siano univoci: nella maggioranza dei casi, le informazioni sui partecipanti vengono infatti rese in modalità aggregate, indicando per lo più la macro – categoria di provenienza del partecipante (imprese, enti di ricerca, società civile) ma non lo specifico ente di appartenenza. Inoltre, al fruitore del sito dovrebbe essere consentito di rinvenire la voce “partenariato” già nella *home page*, per poi agevolmente scegliere tutte le altre sotto – voci di interesse in modo rapido ed intellegibile, simultaneamente alla possibilità di poter contattare l’ufficio competente per gli ulteriori approfondimenti del caso.

5. *La problematica individuazione di buone pratiche nella valutazione dei progetti europei*

Non esiste, allo stato dell'arte attuale, una definizione chiara e condivisa di “buona pratica” applicabile, secondo parametri oggettivi, alla fase di valutazione (chiaramente *ex post*) dei risultati conseguiti da un progetto europeo attuato con i Fondi strutturali. Parimenti, non sembra nemmeno esistere alcuna metodologia formalizzata che permetta, anche schematicamente, una chiara rappresentazione e misurazione dei relativi impatti, al di là di quanto, a livello per lo più settoriale, già illustrato nel par. 3 del presente contributo.

Lo stesso Regolamento quadro sui fondi, precedentemente citato, si limita ad un generico richiamo alle necessità di «condivisione di buone pratiche» (considerando 66) e di divulgazione delle stesse (art. 35.2, lett. k). Nella Guida predisposta dalla Commissione europea per i beneficiari della programmazione 2014 -2020⁴³, si era invece inteso fornire (p. 4) «(...) per ciascun Obiettivo tematico – OT – identificato dal regolamento sui Fondi SIE, una panoramica degli strumenti complementari disponibili a livello UE, comprensiva di dettagli sulle fonti di informazione, esempi di buone pratiche inerenti alla combinazione di diversi canali di finanziamento, oltre a illustrare le autorità competenti e gli enti coinvolti nella gestione di ciascuno strumento (...)» e, proprio in tema di buone pratiche, un link (peraltro non più attivo a pochi anni di distanza) per visionarne qualche esempio, ma essenzialmente in relazione all'implementazione dei punti dello *Small Business Act* (p. 16) e, infine, un generale auspicio per il loro interscambio (pp. 22 e 52).

Anche la letteratura tematica prevalente, laddove chiamata ad illustrare casi di “buone pratiche”, si è finora limitata a meri commenti sui risultati progettuali conseguiti, non rimandando a specifici

43 “Guida per i beneficiari dei Fondi strutturali e di investimento europei e relativi strumenti UE”, consultabile al link https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/synergy/synergies_beneficiaries_it.pdf.

parametri di valutazione, oggettivamente quantificabili ed inseribili in un qualche algoritmo di elaborazione dei valori di riferimento, non indicando, inoltre, nessuna fonte regolativa, internazionale, europea o nazionali, idonea a tracciarne delle linee applicative, a differenza di quanto ormai consolidatesi, ad esempio, in tema di *project management*⁴⁴.

Va detto che, a differenza di altri ambiti operativi dove una prassi vincente può emergere anche da una mera sperimentazione, una delle peculiarità del complesso mondo dei progetti europei è l'esistenza di un duplice, se non triplice, momento di valutazione. Mentre quella *ex ante* del progetto presentato in risposta al bando, così come quella *in itinere*, possono tranquillamente riferirsi a parametri oggettivi ben individuabili (in parte prestabiliti dal soggetto concedente, in parte dichiarati dal soggetto proponente nell'*application form*), ogni valutazione *ex post* sfugge, allo stato dell'arte, ad ogni meccanismo formalizzato di stima ed apprezzamento. La stessa attenzione del concedente, nei termini di verifica generale e di *audit*, spesso si esaurisce naturalmente con il completamento delle fasi progettuali, nei tempi e nelle modalità convenute. Ad aumentare la complessità della questione contribuisce anche il fatto che, solitamente, il c.d. "scambio di buone pratiche" viene generalmente considerato una buona pratica di per sé⁴⁵.

Sono queste le principali problematiche riscontrate in una delle fasi topiche del Progetto "Sardegna Coesa", nella quale il gruppo di ricerca è stato chiamato all'individuazione di 30 buone pratiche territoriali avendo unicamente a disposizione i macro – dati dei fogli Excel, rinvenibili nel sito di Open Coesione, riportanti gli elementi quantitativi dei progetti locali finanziati nelle ultime due programmazioni.

44 Si v. a titolo di esempio, il riferimento al *PMBOK Guide* circa le buone pratiche sul *project management* fornito da A. INNOCENTI, M. TRAVERSI, (a cura di), *Project Management e progetti europei: Sinergie, buone pratiche, esperienze*, Franco Angeli, Milano 2021, in particolare cap. 1; similmente v. F. PORCEDDA, M. AMICI (a cura di), *Guida alla formulazione e gestione dei progetti europei: Il modello eU-maps**, Franco Angeli, Milano 2020, cap. 4.

45 Sul tema v. E. CARINA, H. KESKITALO, *Developing Adaptation Policy and Practice in Europe: Multi-level Governance of Climate Change*, Springer Netherlands, 2010, pp. 362 ss.

In tale contesto, ci si è chiesti se, nel tentativo di concepire e configurare un sistema valutativo dei risultati effettivamente raggiunti in termini di impatto sul territorio, questo possa, o debba, necessariamente includere alcuni parametri solitamente riferibili alla valutazione *ex ante*, dato che ogni progetto finanziato possiede, almeno in potenza, tutti gli elementi utili al consolidamento di una eventuale buona pratica. Ciò perché, dal momento in cui un disegno progettuale viene approvato e reputato meritevole di finanziamento, prevalendo su altri in ragione del soddisfacimento di particolari criteri formali e sostanziali, siamo già di fronte alla concretizzazione di un'idea vincente.

Un progetto finanziato ha già soddisfatto taluni parametri essenziali, certificati dalla procedura di selezione, dimostrando innanzitutto di voler, e poter, perseguire non solo degli obiettivi specifici, in maniera chiara, quantificabile e misurabile, ma magari anche obiettivi europei, grazie alla sua rispondenza con le priorità unionali, declinate sulla strategia di crescita del momento, perfettamente in linea con quanto richiedeva, specificandolo, il bando per cui si è concorso. Tale progetto ha anche saputo distinguersi per un alto grado di innovatività relativa al prodotto, al processo o al servizio offerto, dimostrando, relativamente al proprio settore di riferimento, di saper rispondere ad un particolare bisogno, o di riuscire a risolvere un problema specifico, in modalità assolutamente innovative. Ma ha anche dimostrato di poter garantire modalità efficienti di disseminazione dei risultati ottenuti, nonché di aver saputo creare delle *partnership*, sia locali che con chiaro valore europeo (magari rappresentando anche diverse aree geografiche dell'Unione), oppure di aver creato una rete di attori eterogenei (PMI, centri di ricerca, associazioni di categoria e di rappresentanza della società civile, ecc.), chiamati a dare il proprio contributo sulla base dei rispettivi ruoli.

Alcuni dei parametri già presenti nelle stime *ex ante* potrebbero quindi sicuramente tornare utili anche nella valutazione *ex post*, quanto meno come punto di partenza per la selezione di buone

prassi. Ciò non per replicare i percorsi valutativi già esperiti dal concedente, ma piuttosto per avvalorarne le scelte, alla luce di un riscontro pratico di più ampio respiro temporale. Tra tali parametri, riprendendo in alcuni punti lo schema seguito dalla Commissione Ue in ambito di politiche sociali sull'immigrazione (*supra*, par. 3), possono menzionarsi:

- il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- l'adeguatezza del *project design*;
- il rispetto dei tempi di realizzazione del progetto (non tenendo conto dei casi in cui il mancato rispetto delle tempistiche è imputabile a fattori esterni al beneficiario);
- l'appropriatezza del management finanziario (elemento che può essere valutato essenzialmente attraverso meccanismi di interlocuzione e confronto sia con l'autorità concedente sia, se del caso, con i beneficiari).

Pur tuttavia, l'impostazione seguita ha individuato, quale punto focale di ogni stima relativa ad una buona pratica, una griglia di valutazione volta ad appurare gli eventuali sviluppi futuri del progetto, il suo grado di consolidamento nel sistema socio-economico locale e il coinvolgimento dei beneficiari e degli stakeholder, soprattutto nella comunicazione e nella disseminazione dei risultati ottenuti. Schematizzando di seguito alcuni dei parametri seguiti, lo schema di valutazione ha quindi compreso:

- la “trasferibilità”, intesa come un'analisi delle condizioni per le quali un programma progettuale può essere anche utilizzato in contesti diversi da quello nel quale è stata testata la sua efficacia, massimizzandone i potenziali risultati a livello europeo. Ovviamente, una simile valutazione mal si coniuga con analisi di breve o brevissimo periodo, necessitando di un tempo congruo per una stima complessiva;
- la “sostenibilità”, ossia la capacità di mantenere i vantaggi prodotti oltre alla fase iniziale di implementazione del progetto.

Per la realizzazione di azioni “sostenibili” risulta senz’altro determinante una qualche prova circa l’accoglimento del programma nel sistema di *governance* locale, vale a dire la possibilità che le azioni previste possano continuare ad essere realizzate, se non addirittura potenziate, tenuto conto dei limiti dati dai finanziamenti, dalle competenze, dalle infrastrutture, dalle risorse naturali e dalla partecipazione da parte degli *stakeholder* interessati;

- la “*dissemination*” dei risultati progettuali, ossia la quantità e la qualità delle azioni di comunicazione intraprese, auspicabilmente con un ampio coinvolgimento degli *stakeholders* e dei *target groups* interessati.

6. *Considerazioni di sintesi*

Riguardo l’individuazione di buone pratiche nella comunicazione online delle AG, si possono proporre almeno tre considerazioni sintetiche. La prima, di carattere “strutturale”, attiene all’organizzazione stessa degli uffici addetti alla comunicazione sui fondi europei. Non sarà un caso che la maggior parte delle buone pratiche rinvenute nell’ambito dell’indagine faccia capo a “programmazioni unitarie”. Una singola cabina di regia nella comunicazione ha il pregio, oltre che concentrare le risorse e razionalizzare gli standard comunicativi, di non moltiplicare le pagine di consultazione, e quindi l’attenzione del fruitore, garantendo un elevato livello di accessibilità alle informazioni essenziali in un limitato lasso temporale. Se a ciò si unisce l’accuratezza dei contenuti proposti, la strada intrapresa va senz’altro nella direzione caldeggiata dalla Commissione europea.

La seconda considerazione riguarda, da un lato, i contenuti dei bandi e, dall’altro, le modalità di partecipazione e/o coinvolgimento dei potenziali concorrenti. Sotto il primo aspetto, spesso vengono omesse, gioco – forza, alcune informazioni utili ad illustrare le finalità del bando e del programma di derivazione, risultando anco-

ra carente la creazione di schede atte a descrivere, in modo rapido ed efficace, gli elementi sostanziali della procedura concorsuale. Ciò avviene perché, nella maggior parte dei casi, il bando viene pubblicato meramente nella sua versione originale, in “burocratese”, privo quindi di strumenti interpretativi, a nostro avviso affatto accessori, volti a garantirne una sua migliore comprensione.

Relativamente al secondo aspetto, ci è sembrata convincente la scelta, sempre più diffusa, di affiancare al classico schema della partecipazione ad una *call* la possibilità di una valutazione *ex ante* di idee progettuali potenzialmente rispondenti alle finalità dei bandi, attivi o in corso di programmazione, fornendo una sorta di consulenza *ad hoc* in grado di allargare la platea dei potenziali beneficiari, investendo parte del tempo del personale addetto dell'AG nel rinvenimento di percorsi generativi di externalità positive per il territorio.

L'ultima considerazione riguarda i contatti tra cittadinanza e AG. Spesso trattasi di contatti difficilmente attuabili nel breve periodo: fornire solamente la mail istituzionale di un funzionario pubblico o il telefono fisso dell'ufficio di appartenenza non è certamente garanzia di rapida risposta, e non certo per motivi addebitabili al singolo addetto. Occorre perciò investire maggiormente nelle modalità interattive online, *in primis* accelerando sull'abbinamento di un tale servizio con i dispositivi mobili, o comunque sfruttando a pieno tutte le possibilità di semplificazione offerte dal sito : domande online, e-mail unica, numero unico, form di interlocuzione diretta con gli addetti in giorni e orari prestabiliti.

Rispetto, invece, alla mancanza di standard comuni, elaborati a livello europeo, relativi ai parametri costituenti di una buona pratica ed applicabili a tutte le varie azioni finanziabili dalla PC dell'Ue, le strade percorribili per individuare le migliori prassi attraverso la valutazione *ex post* delle misure attuate sembrano al momento due. La prima consentirebbe di usufruire dei parametri già delineati per politiche settoriali dalla stessa Unione (*supra*, par. 3), sempreché queste ultime possano essere ricomprese, direttamente o indirettamente, nell'alveo degli obiettivi perseguiti dalle singole azioni supportate

dai Fondi strutturali. Va da sé, per quanto già evidenziato nel par. 3 del presente contributo, come tale possibilità consenta, al momento, un limitato numero di abbinamenti tra parametri elaborati in sede europea e parametri applicabili al caso concreto, essenzialmente nel solo campo delle politiche sociali legate all'integrazione.

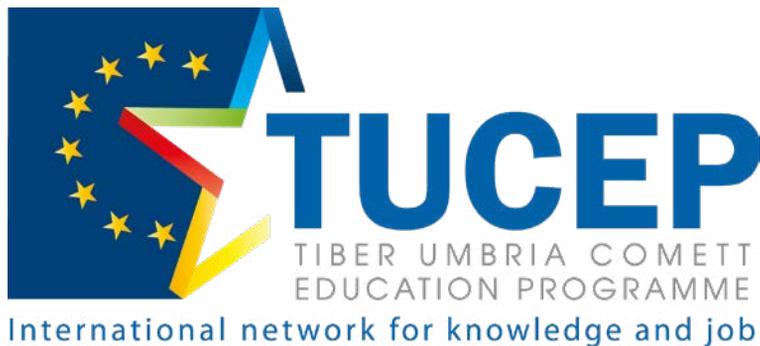
La seconda strada presupporrebbe invece l'elaborazione di nuovi macro-parametri, da aggiungere a quelli più "strutturali" elencati nel par. 5 di questo contributo, adattabili ad ogni contesto della PC, a prescindere dall'effettivo settore materiale di intervento, oppure declinati sulle base degli obiettivi specifici perseguiti da ogni singolo fondo. Nel primo caso, i nuovi parametri potrebbero articolarsi sia con gli obiettivi generali, definiti a livello di diritto primario dall'art. 174 del Trattato sul funzionamento dell'Ue (TFUE), sia con gli obiettivi definiti, programmazione per programmazione, in sinergia con la strategia generale di crescita dell'Unione. Anche nel secondo caso, qualora si volessero individuare degli specifici parametri di "buona pratica" per ogni fondo, occorrerebbe, ad ogni cambio di programmazione, adattare gli eventuali indicatori di *performance* al raggiungimento degli obiettivi specifici posti per ciascuno strumento.

La strada, qualunque essa sia, è ancora lunga e tutta da percorrere, ma meritevole di una certa attenzione. Una maggiore chiarezza e trasparenza sulla nozione di buona pratica in tema di politiche di coesione, oltre a perfezionare i percorsi valutativi, consentirebbero certamente di migliorare, anche dal lato qualitativo, tutti i processi comunicativi legati al ruolo cruciale rivestito dall'Europa nel sostegno allo sviluppo locale.

Bibliografia

CALIGIURI M., *Comunicazione pubblica, formazione e democrazia. Percorsi per l'educazione del cittadino nella società dell'informazione*, Rubettino Editore, Catanzaro 2005.

- CARINA E., KESKITALO H., *Developing Adaptation Policy and Practice in Europe: Multi-level Governance of Climate Change*, Springer Netherlands, 2010.
- DODD N., DONATELLO S., CORDELLA M., *Indicatore Level(s) 6.1 – Manuale utente per i costi del ciclo di vita: nota introduttiva, istruzioni e orientamenti (versione 1.1)*, Commissione europea, Centro comune di ricerca, 2021, <https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/2023-02/6.1.ENV-2020-00031-01-03-IT-TRA-00.pdf>.
- INNOCENTI A., TRAVERSI M., (a cura di), *Project Management e progetti europei: Sinergie, buone pratiche, esperienze*, Franco Angeli, Milano 2021.
- IURLARO F., *RSA. Metodi e buone prassi per raggiungere l'eccellenza*, Maggioli ed., Sant'Arcangelo di Romagna (RN) 2015.
- KAHAN B., GUNDSTADT M., *The Interactive Domain Model of Best Practices in Health Promotion: Developing and Implementing a Best Practices Approach to Health Promotion*, in «Health Promotion Practice», 2001, 2, pp. 43-67, <https://doi.org/10.1177/152483990100200110>.
- MANCINI P., *Manuale di comunicazione pubblica*, Editori Laterza, Bari 2015.
- MINISTERO DELL'INTERNO, *La comunicazione digitale*, I quaderni del Viminale, Roma giugno 2016, disponibile al link https://www.interno.gov.it/sites/default/files/comunicazione_digitale_giugno_2016.pdf.
- PORCEDDA F., AMICI M. (a cura di), *Guida alla formulazione e gestione dei progetti europei: Il modello eU-maps[®]*, Franco Angeli, Milano 2020.
- RASPADORI F.(a cura di), *Comunicare i fondi europei per promuovere lo sviluppo del territorio – una proposta operativa*, Franco Angeli, Milano 2021
- STROZZI G., MASTROIANNI R., *Diritto dell'Unione europea – Parte istituzionale*, Giappichelli, Torino 2016.
- TAYLOR F., *The principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Pubs, New York 1911.



Comunicare la Politica di Coesione dell'Ue e i suoi benefici per i territori dell'Unione, *in primis* alle giovani generazioni, protagoniste delle prossime tappe del processo di integrazione europea. Una sfida colta dal Progetto *TRUsting Europe-TRUE*, le cui attività formative hanno raggiunto circa 500 studenti in tutta la Penisola e coinvolto 12 Università italiane, società di comunicazione e enti di promozione sociale. Il Volume, grazie ai contributi di docenti universitari intervenuti nel Progetto, affronta alcuni specifici aspetti della Coesione europea, dalla sua evoluzione storica fino al consolidamento di uno specifico capitolo per le politiche giovanili, dal suo articolarsi con l'intervento straordinario per il Mezzogiorno d'Italia fino a una riflessione sulle sue debolezze comunicative e sui processi di valutazione dei risultati ottenuti.

MASSIMO BARTOLI insegna Diritto internazionale proredito presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Perugia, dove ha svolto numerose attività di docenza e ricerca in Diritto europeo ed internazionale nei settori delle politiche di Coesione, della concorrenza, del commercio e della sicurezza collettiva.