



Bruxelles, 19.7.2023
COM(2023) 457 final

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO,
AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E
AL COMITATO DELLE REGIONI**

Due anni di missioni dell'UE: valutazione dei progressi e sviluppi futuri

{SWD(2023) 260 final}

COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI

Due anni di missioni dell'UE: valutazione dei progressi e sviluppi futuri

1. UN NUOVO STRUMENTO IN ORIZZONTE EUROPA

L'UE sta affrontando sfide inedite, in un contesto in rapido cambiamento che vede moltiplicarsi le minacce ma anche le opportunità. Si avverte dunque l'urgente necessità di trovare soluzioni innovative per tali sfide, che includono la guerra di aggressione russa contro l'Ucraina, gli impatti dei cambiamenti climatici, il degrado ambientale, le emergenze sanitarie, le pressioni demografiche e le crescenti disuguaglianze. La capacità dell'UE di affrontare tali sfide plasmerà il nostro futuro collettivo, ma anche la percezione dell'efficacia del nostro sistema democratico e dei suoi valori.

La politica pubblica basata sulle missioni costituisce un approccio nuovo e promettente per far fronte alle sfide della società. Tale politica comporta la definizione di obiettivi ambiziosi e specifici ma raggiungibili e l'orientamento delle risorse pubbliche e private, degli sforzi di ricerca e innovazione (R&I), e del coinvolgimento pubblico verso il loro raggiungimento entro uno specifico quadro temporale. L'approccio è stato sperimentato per la prima volta in Orizzonte Europa¹, il programma di finanziamento dell'UE per la ricerca e l'innovazione (R&I), come parte della sua estesa serie di strumenti.

Le missioni dell'UE integrano e sviluppano le attività convenzionali di R&I con modalità varie e uniche. Mirano a raggiungere risultati sociali concreti e tangibili, mentre lo scopo di gran parte degli altri strumenti è conseguire impatti scientifici e/o economici. Oltre a fornire sostegno finanziario ad attività di R&I, le missioni si coordinano inoltre con i pertinenti aspetti normativi e strategici. Hanno orizzonti temporali più a lungo termine, dell'ordine di decenni, ma comunque fissi la cui definizione permette di concentrare gli sforzi e stimolare un'accelerazione all'approssimarsi della scadenza. La loro attenzione è rivolta principalmente a stimolare fin dall'inizio l'impegno di cittadini e portatori di interessi, facendo dell'inclusività e dell'accettazione tecnologica una parte integrante del modello. Sebbene radicate in attività di R&I, le missioni trascendono la ricerca di base e applicata per adottare un approccio di ampio respiro all'innovazione (anche sociale e organizzativa) e valorizzare le conoscenze esistenti, riunendo l'intera gamma di attività di Orizzonte Europa. Non prescrivono i mezzi per raggiungere gli obiettivi, caratteristica che le rende interdisciplinari per concezione, richiedendo un approccio di portafoglio che genera sinergie e complementarità nello sviluppo e nella diffusione di soluzioni.

¹ Cfr. regolamento (UE) 2021/695 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 aprile 2021, che istituisce Orizzonte Europa, considerando 2.

Orizzonte Europa ha individuato cinque ambiti di intervento in cui le sfide potrebbero essere affrontate in modo efficace con un approccio basato sulle missioni. Tali ambiti sono: adattamento ai cambiamenti climatici, inclusa la trasformazione della società; lotta contro il cancro; oceani, mari e acque costiere e interne in buona salute; città intelligenti e a impatto climatico zero; e salute del suolo e alimentazione. La Commissione finora ha avviato cinque missioni dell'UE², basate su relazioni di appositi comitati di missione che hanno valutato la maturità dell'innovazione tecnologica e sociale in tali ambiti. Per ognuna di esse sono stati elaborati dettagliati piani di attuazione, utilizzando come punto di partenza i criteri delle missioni previsti dalla base giuridica di Orizzonte Europa.

Il regolamento di Orizzonte Europa³ richiede una valutazione delle missioni dell'UE da realizzarsi entro la fine del 2023. Tale valutazione riguarda sia le singole missioni sia lo strumento delle missioni in quanto tale, e una revisione degli ambiti di intervento. Il documento di lavoro dei servizi della Commissione (SWD) che accompagna questa comunicazione presenta i risultati di tale valutazione e fornisce "autovalutazioni" per ogni missione, incentrate sui criteri seguenti:

- un obiettivo della missione ambizioso ma realistico;
- valore aggiunto;
- contenuto di R&I;
- garantire un'attuazione fattibile, misurabile e vincolata a una scadenza;
- assicurare l'adesione;
- dotazione di bilancio;
- impegno di cittadini e portatori di interessi;
- progressi, risultati e traguardi.

La valutazione del processo di selezione ha inoltre individuato divari e stimolato riflessioni sulla possibilità di avviare ulteriori missioni all'interno dei cinque ambiti di intervento. La presente comunicazione definisce i principali risultati di una valutazione approfondita delle missioni dell'UE e delinea gli sviluppi futuri di questo strumento.

2. PRINCIPALI RISULTATI FINORA CONSEGUITI

A meno di due anni dall'attuazione, le cinque missioni dell'UE attualmente operative hanno dimostrato il loro potenziale, sia singolarmente che collettivamente. Questa sezione fornisce una panoramica dei principali risultati individuati nella valutazione di ciascuna di esse, nonché una valutazione complessiva degli insegnamenti positivi tratti. La sezione successiva si concentra sui limiti individuati e propone azioni per affrontarli e per sviluppare e migliorare ulteriormente lo strumento delle missioni nei prossimi anni.

² COM(2021) 609 final.

³ Articolo 8, paragrafo 5, e articolo 11 del regolamento (UE) 2021/695 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 aprile 2021, che istituisce il programma quadro di ricerca e innovazione Orizzonte Europa e ne stabilisce le norme di partecipazione e diffusione, e che abroga i regolamenti (UE) n. 1290/2013 e (UE) n. 1291/2013 (GU L 170 del 12.5.2021).

2.1. Adattamento ai cambiamenti climatici

La missione mira ad **aiutare almeno 150 regioni europee a diventare resilienti ai cambiamenti climatici entro il 2030**. Sviluppata in parallelo con la strategia dell'UE di adattamento⁴, questa missione si iscrive nell'obiettivo della strategia di un'Europa resiliente ai cambiamenti climatici entro il 2050. È progettata per favorire un'accelerazione dell'adattamento ai cambiamenti climatici e stimolare una trasformazione in Europa, contribuendo a un'elaborazione delle politiche più sistemica, basata sulle conoscenze, le tecnologie e i dati generati da R&I più avanzati.

Più nello specifico, aiuta le regioni e le autorità locali fornendo assistenza diretta e facilitando l'accesso alle conoscenze in tre ambiti: 1) comprendere meglio i **rischi climatici** a cui sono e saranno esposte; 2) definire **percorsi per la resilienza climatica per almeno 150 regioni** sperimentando futuri diversi; e 3) costruire la **resilienza con almeno 75 progetti dimostrativi su larga scala**.

Dall'avvio delle missioni, avvenuto a settembre 2021, **308 autorità regionali e locali** hanno sottoscritto la **carta della missione**, dimostrando un chiaro impegno politico a lavorare per gli obiettivi che questa si prefigge. A gennaio 2023 sono state avviate la **piattaforma per l'attuazione della missione**, che fornisce assistenza tecnica alle regioni, e la **comunità di pratica della missione**. Insieme alla Banca europea per gli investimenti (BEI), la missione ha iniziato a coinvolgere le regioni per **individuare una riserva di progetti di adattamento idonei al finanziamento bancario**. In collaborazione con la DG JRC e la CCI Clima dell'EIT, sono in fase di sviluppo dei **percorsi di innovazione per l'adattamento**, basati su strategie di specializzazione intelligente e partenariati per l'innovazione regionale.

I **primi progetti delle missioni di Orizzonte Europa** stanno aiutando autorità regionali e locali a valutare le vulnerabilità e i rischi climatici, dimostrare **soluzioni innovative** (quali **edifici resistenti alle inondazioni, colture più resistenti alla siccità, e prodotti assicurativi innovativi**) o sostenerle con strumenti per coinvolgere i loro cittadini in un approccio partecipativo. I progetti dimostrativi che soddisfano i criteri di selezione, ma non sono considerati prioritari, ricevono un **marchio di eccellenza** per facilitare la loro adozione da parte di altri programmi di finanziamento.

2.2. Lotta contro il cancro

La missione sul cancro ha fissato l'obiettivo generale di **migliorare la vita di oltre tre milioni di persone entro il 2030** mediante la prevenzione e i trattamenti e consentire alle persone colpite dal cancro, e alle loro famiglie, di vivere più a lungo e meglio. La missione si concentra su quattro obiettivi specifici: 1) approfondire le conoscenze in materia di cancro, 2) aumentare la prevenzione, anche attraverso screening e metodi di individuazione precoce, 3) migliorare diagnosi e trattamenti, e 4) aumentare la qualità della vita dei pazienti e delle loro famiglie.

⁴ COM(2021) 82 final.

La missione sul cancro è una componente importante degli investimenti dell'UE nel campo della ricerca sul cancro e l'innovazione è fondamentale per un'efficace realizzazione del piano di lotta contro il cancro e molte delle sue azioni chiave, come parte di una forte Unione europea della salute. Per facilitare l'integrazione delle politiche sanitarie e in materia di R&I, la missione sul cancro e **il piano europeo di lotta contro il cancro**⁵ sono stati sviluppati congiuntamente sin dall'inizio. I loro obiettivi sono allineati, sono state concordate iniziative faro complementari ed è stata istituita una governance congiunta.

A livello di UE la missione sul cancro e il piano contro il cancro hanno favorito un **nuovo dialogo con gli Stati membri** in materia e hanno riunito ministeri della Salute e della Ricerca per farli lavorare insieme in un **sottogruppo congiunto contro il cancro** all'interno del gruppo di esperti in materia di sanità pubblica⁶. Questa situazione sta creando l'ambiente giusto perché i risultati delle attività di ricerca contribuiscano sistematicamente all'elaborazione delle politiche. La missione sul cancro ha facilitato il tempestivo coinvolgimento del gruppo di esperti in materia di sanità pubblica che ha contribuito a formulare l'aggiornamento della **raccomandazione del Consiglio sullo screening dei tumori**⁷, estendendo lo screening al carcinoma prostatico, polmonare e gastrico oltre al carcinoma della mammella, del colon-retto e della cervice uterina. Replicando questo approccio integrato alle politiche in materia di salute e ricerca, i **centri nazionali per la missione sul cancro**, avviati di recente, favoriranno dialoghi trasversali con portatori di interessi nazionali sulla prevenzione e la lotta al cancro.

La missione svolge un ruolo fondamentale nel consentire lo sviluppo dell'**UNCAN.eu, una piattaforma europea di condivisione di dati sul cancro**, volta ad aiutare i ricercatori ad analizzare i dati combinati su ricerca, salute e altri dati pertinenti su una scala senza precedenti, aumentando la solidità dei dati e creando nuove opportunità di ricerca. La missione rende inoltre possibili **altre iniziative dell'UE**: sostiene il **centro digitale europeo dei pazienti oncologici**, che consentirà ai pazienti di condividere i loro dati e "navigare" meglio nei sistemi sanitari, traducendo il futuro spazio europeo dei dati sanitari in benefici tangibili per i ricercatori e i cittadini. Inoltre è stato lanciato un **dialogo con i giovani sopravvissuti al cancro**, fornendo loro uno spazio per condividere le esperienze, esprimere i loro bisogni specifici e collaborare alla creazione di iniziative che li aiuteranno ad affrontarli.

2.3. Far rivivere i nostri oceani e le nostre acque entro il 2030

L'obiettivo della missione è **conciliare la protezione e il ripristino degli ecosistemi marini e delle acque dolci con le crescenti pressioni sulle risorse acquatiche**. La missione contribuisce direttamente a far assumere all'UE un ruolo di primo piano nell'ambito della transizione a un'economia blu sostenibile e circolare e a orientare la nuova ondata di innovazioni che questa transizione richiede.

5 COM/2021/44 final.

6 https://health.ec.europa.eu/latest-updates/commission-expert-group-public-health-2022-12-08_it.

7 <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2022/12/09/council-updates-its-recommendation-to-screen-for-cancer/>.

In quanto iniziativa inclusiva, sistemica e trasformativa che raggruppa gli sforzi esistenti a livello nazionale, regionale e dell'UE, la missione contribuisce a **superare quadri di governance frammentati** e sostiene **la legislazione e le politiche chiave dell'UE**⁸ nei settori marino, marittimo e delle acque dolci nonché nei campi correlati.

La missione ha istituito quattro "**centri faro della missione**"⁹ in importanti bacini marini e fluviali europei come siti per **sperimentare, dimostrare e applicare su larga scala** le soluzioni necessarie, rendendole disponibili a oltre 100 regioni europee associate. Sono state intraprese oltre 480 azioni in virtù della carta della missione, mobilitando un totale di 3,72 miliardi di EUR¹⁰. Appoggiando la carta, gli Stati membri, le regioni, le autorità locali, i partner internazionali¹¹ e vari portatori di interessi **esprimono con forza il loro sostegno politico, adottando misure concrete e mobilitando azioni e risorse dal basso verso l'alto**. Sono in fase di istituzione importanti **comunità di attori** (ad es. porti, proprietari di flotte, città costiere, isole, comunità di pesca e conservazione) nell'ambito dei centri faro della missione. È stata varata una **piattaforma di attuazione** per fornire assistenza ai portatori di interessi impegnati ad attuare la missione.

Un modo per raggiungere i portatori di interessi sono i **gemelli digitali europei degli oceani** che saranno operativi nel 2024. Rendendo le conoscenze sugli oceani prontamente disponibili per cittadini, imprenditori, scienziati e decisori politici, consentono di formulare previsioni e prendere decisioni consapevoli. La missione adotta inoltre approcci partecipativi e stimolando il coinvolgimento dei cittadini attraverso la scienza dei cittadini e azioni di alfabetizzazione oceanica, imprese guidate dalle comunità per la maricoltura e campagne di consumo responsabile dei prodotti del mare.

La missione funge da **catalizzatore di sinergie e complementarità** in vari programmi dell'UE, nazionali e regionali, che mettono già in comune fondi senza limitarsi a R&I, in particolare i piani nazionali FEAMPA¹², BlueInvest con 1,5 miliardi di EUR per il finanziamento del rischio, i fondi per la ripresa e la resilienza, Interreg e Copernicus.

2.4. 100 città intelligenti e a impatto climatico zero entro il 2030

I due obiettivi della missione sono rendere **100 città intelligenti e a impatto climatico zero entro il 2030** e garantire che fungano da poli di sperimentazione e innovazione per mettere **tutte le città europee in condizione di conseguire la neutralità climatica entro il 2050**.

8 Quali la proposta di normativa sul ripristino della natura, la strategia per le regioni ultraperiferiche, la strategia per l'Artico, la strategia per le alghe, il piano d'azione dell'UE per proteggere e ripristinare gli ecosistemi marini per una pesca sostenibile e resiliente.

9 Sono: il centro faro del bacino Atlantico e Artico; il centro faro del bacino del Mar Baltico e del Mare del Nord; il centro faro del bacino del Mar Mediterraneo e il centro faro del bacino del Danubio.

10 La carta della missione Far rivivere i nostri oceani e le nostre acque è un quadro semplice, inclusivo e fonte di ispirazione, che esorta ad azioni concrete per aumentare la cooperazione al fine di conseguire gli obiettivi della missione. È aperto a qualsiasi parte pubblica o privata interessata. Le azioni della missione riguardano attività di R&I, conoscenze e dati, impegno dei cittadini, scalabilità/diffusione di soluzioni, istruzione e formazione.

11 Dichiarazione ministeriale dell'Unione per il Mediterraneo, giugno 2022.

12 Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura.

L'interesse per la missione è stato forte sin dall'inizio con oltre 377 città che hanno richiesto di parteciparvi.

La missione ha creato una **comunità di città ambiziose**¹³. Con il sostegno della **piattaforma della missione**, le città partecipanti hanno accesso a un portale online che consente loro di lavorare in gruppi, scambiare esperienze e accedere a un archivio di conoscenze per accelerare le soluzioni a emissioni zero. Attualmente il portale conta oltre 1 400 utenti attivi.

La missione è **inclusiva** poiché coinvolge tutti gli Stati membri dell'UE e otto paesi associati. Gli Stati membri sono stati coinvolti sistematicamente tramite visite nei paesi e il progetto CapaCITIES¹⁴, che sostiene le reti nazionali e le collega una all'altra. Tutte le città hanno iniziato a creare il proprio **contratto climatico della città** (CCC) in collaborazione con la comunità locale e i cittadini, sostenute da appositi **consulenti delle città**.

La **BEI** sostiene le azioni della missione, tra cui la sensibilizzazione mirata per le città e un contributo al processo di revisione dei CCC. Sono state selezionate **53 città pilota**¹⁵ che riceveranno sovvenzioni (comprese tra 0,5 e 1,5 milioni di EUR) per sviluppare soluzioni innovative per affrontare le sfide della transizione climatica. Altre 50 città beneficeranno presto del lavoro svolto nei progetti pilota attraverso lo scambio di esperienze con le città pilota e il tutoraggio da esse offerto.

La rigenerazione urbana è al centro di un invito congiunto di Orizzonte Europa organizzato tra la missione sulle città e quella sull'adattamento ai cambiamenti climatici. Un'azione dedicata di Orizzonte Europa inoltre permette alle città ucraine di essere associate alla missione. **Sono state stabilite sinergie con programmi e iniziative dell'UE**, tra cui il Consiglio europeo per l'innovazione (CEI), il meccanismo per collegare l'Europa, i progetti strategici integrati di LIFE e le Azioni urbane innovative¹⁶.

Molti Stati membri o regioni si riferiscono alla missione relativa alle città nei propri programmi operativi regionali e sono stati individuati flussi di finanziamento dedicati a livello nazionale, per esempio in Grecia e Spagna. Tale missione è oggetto di un invito congiunto pubblicato nel programma di lavoro di Orizzonte Europa 2023-2024 che prevede una collaborazione con i partenariati per una mobilità a emissioni zero (2Zero) e per la mobilità connessa, cooperativa e automatizzata (CCAM) con un bilancio combinato di 50 milioni di EUR. Un **centro di transizioni urbane**¹⁷ sostiene le attività di portata internazionale della missione relativa alle città e si collega alla missione globale delle transizioni urbane della missione Innovazione.

13 100 città di Stati membri e 12 città di paesi associati a Orizzonte 2020.

14 <https://cordis.europa.eu/project/id/101056927/it>.

15 <https://netzerocities.eu/wp-content/uploads/2023/03/Pilot-Cities-Announcement-Press-Release-Mar-2023-Final.pdf>.

16 <https://www.urban-initiative.eu/innovative-actions-greening-cities>.

17 https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/local-action-global-impact-urban-transitions-mission-centre-starts-its-activities-2022-12-13_it.

2.5. Un patto europeo per i suoli

La missione, il cui obiettivo è istituire **100 laboratori viventi e centri faro entro il 2030**, mira a fornire soluzioni per la gestione sostenibile e il ripristino dei suoli in aree rurali e urbane. Circa il **60 % dei suoli dell'UE è considerato non è sano**¹⁸, ovvero i suoli stanno perdendo la capacità di sostenere la produzione alimentare, la biodiversità e la regolazione dei cicli dell'acqua, dei nutrienti e del carbonio. Insieme alla strategia dell'UE per il suolo per il 2030, alla proposta di direttiva per il monitoraggio e la resilienza del suolo, e all'osservatorio dell'UE sul suolo, la missione si iscrive in un solido quadro per la protezione e il ripristino del suolo, ruolo riconosciuto anche dal Parlamento europeo¹⁹.

Una dozzina di **comunicazioni, piani d'azione e strategie del Green Deal europeo ha identificato nella missione uno strumento** per realizzare le proprie ambizioni politiche²⁰. **La missione riceve sostegno da fonti** quali il programma LIFE e l'impresa comune Europa biocircolare²¹, PRIMA²² e il CEI. Promuovendo l'educazione in materia di suolo, la missione sostiene l'**anno europeo delle competenze**. Per sfruttare risorse finanziarie supplementari, **la BEI** sta sviluppando una riserva per investimenti sul suolo su vasta scala in collegamento con InvestEU.

Complessivamente, gli Stati membri hanno segnalato oltre 200 attività complementari a sostegno degli obiettivi della missione. **La missione è integrata in 18 dei 28 piani strategici degli Stati membri nell'ambito della politica agricola comune (PAC)**²³, creando in tal modo legami tra innovazioni nella gestione del suolo, pratiche agricole e stanziamento di fondi PAC. Queste sinergie permetteranno di diffondere e replicare soluzioni sviluppate nel quadro della missione in oltre **1 000 siti di prova aggiuntivi**. Nell'ambito della missione, le autorità regionali e locali stanno sviluppando **accordi territoriali di gestione del suolo per la sua salute**. Una piattaforma della missione relativa ai suoli²⁴ funge da sportello unico per le informazioni e l'impegno nelle attività della missione.

La missione promuove un monitoraggio armonizzato del suolo nell'UE e sviluppa **strategie per la decontaminazione e la rigenerazione** nonché **nuovi modelli imprenditoriali** per catene di valore rispettose del suolo e a impatto climatico zero. Attraverso il suo **sostegno al sequestro del carbonio nei suoli agricoli**, la missione relativa ai suoli promuove strumenti

18 <https://esdac.jrc.ec.europa.eu/esdacviewer/euso-dashboard/>.

19 Risoluzione del Parlamento europeo, del 28 aprile 2021, sulla protezione del suolo (2021/2548(RSP)).

20 Strategia "Dal produttore al consumatore"; Strategia sulla biodiversità per il 2030; Strategia dell'UE di adattamento ai cambiamenti climatici; Strategia dell'UE per le foreste per il 2030; Piano d'azione per l'azzeramento dell'inquinamento di aria, acqua e suolo; Piano d'azione per lo sviluppo della produzione biologica nell'UE; Una visione a lungo termine per le zone rurali dell'UE; Strategia dell'UE per il suolo per il 2030; Comunicazione sui cicli del carbonio sostenibili; Comunicazione - Proteggere la sicurezza alimentare e rafforzare la resilienza dei sistemi alimentari; Comunicazione su come garantire la disponibilità e l'accessibilità economica dei concimi; Quadro legislativo per un sistema alimentare sostenibile nell'Unione; Comunicazione sull'iniziativa dei cittadini europei (ICE) "Salviamo api e agricoltori! Verso un'agricoltura favorevole alle api per un ambiente sano".

21 <https://www.cbe.europa.eu/>.

22 <https://prima-med.org/>.

23 https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country/cap-strategic-plans_it.

24 <https://mission-soil-platform.ec.europa.eu/>.

di monitoraggio, segnalazione e verifica competitivi in termini di costi per la rimozione del carbonio dal suolo.

Il **primo laboratorio vivente nell'ambito della missione inizierà nel 2024** e produrrà oltre 200 siti di prova per una sperimentazione locale in aree urbane e rurali. La missione raggiunge vari tipi di pubblico in modi nuovi, per esempio coinvolgendo industrie culturali e creative e promuovendo il manifesto della missione²⁵. Guardando oltre l'Europa, la missione è diventata un **importante programma faro per la cooperazione internazionale** con il partenariato mondiale per il suolo²⁶, l'iniziativa della missione di innovazione agricola per il clima²⁷, o con partner internazionali di R&I quali Giappone, USA, Canada e paesi africani.

2.6. Valutazione globale delle missioni dell'UE

Questa sottosezione riassume la valutazione dalla prospettiva dello strumento delle missioni in quanto tale, delineando alcune conclusioni orizzontali comuni alle cinque missioni sugli aspetti richiesti dalla base giuridica: processo di selezione, governance, bilancio, obiettivo e progressi conseguiti. Fin dalla loro istituzione, le missioni dell'UE hanno dimostrato un chiaro potenziale di accelerare il cambiamento. Con l'aiuto del finanziamento di Orizzonte Europa, le missioni dell'UE hanno collegato e sostenuto politiche e programmi in tutta l'UE con l'impegno e l'attuazione a livello pubblico locale. La valutazione conferma che le missioni sono iniziative tempestive e ispiratrici che forniscono nuovo slancio a importanti priorità strategiche dell'UE e aiutano ad allineare gli sforzi politici dell'UE, locali, regionali e nazionali orientandoli verso obiettivi condivisi.

Processo di selezione: la valutazione ritiene che il processo di sviluppo delle missioni, durato un anno, abbia offerto valide opportunità a esperti di spicco e a un'ampia gamma di portatori di interessi di partecipare alla co-creazione delle missioni, per esempio attraverso il loro coinvolgimento nei comitati di missione e nei panel dei cittadini. Ha inoltre confermato che gli ambiti di intervento e le missioni dell'UE stesse continuano a essere rilevanti.

Governance: ogni missione include meccanismi di governance a livello di UE. La governance è particolarmente importante per un nuovo strumento, e ancor di più per uno di tale complessità, che è destinato a riunire differenti interlocutori, livelli di governo, discipline scientifiche e fonti di finanziamento. Tali meccanismi includono organismi direttivi e di coordinamento intersettoriali dedicati che permettono nuove forme di collaborazione tra i servizi della Commissione e tra i livelli di governo. Per ogni missione sono stati nominati responsabili e viceresponsabili di missione con il compito di dirigerle coadiuvati da segretariati di missione. Si sono svolte due tornate di selezioni di comitati di missione per fornire consulenza strategica e competenze (una per la fase di progettazione e una per l'attuazione). Ci sono stati inoltre importanti progressi in materia di governance a livello nazionale: vari Stati membri hanno istituito task force interministeriali e gruppi specchio nazionali per coordinare meglio l'attuazione nazionale con la Commissione. Gli Stati membri

25 A metà giugno 2023 il manifesto contava oltre 1 400 firmatari, tra cui 100 istituzioni pubbliche e private.

26 <https://www.fao.org/global-soil-partnership/en/>.

27 <https://www.aimforclimate.org/>.

hanno inoltre mobilitato programmi dell'UE in regime di gestione concorrente a sostegno delle missioni. La valutazione inoltre ha rilevato che la governance delle missioni sta abbattendo le barriere tra le varie organizzazioni avvicinandole nel perseguimento di obiettivi condivisi e limitati nel tempo.

Bilancio: nell'ambito del programma Orizzonte Europa sono stati fatti importanti investimenti per consentire lo sviluppo di conoscenze e soluzioni innovative al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi definiti dalle missioni dell'UE. Finora la Commissione europea ha reso disponibile un totale di 1,8 miliardi di EUR in due programmi di lavoro successivi (programma di lavoro 2021-2022 e programma di lavoro 2023-2024), cifra che corrisponde al 10 % del bilancio del pilastro 2 di Orizzonte Europa per gli anni 2021-2023. Tutte le missioni sono riuscite a ottenere un certo livello di interesse e impegni da fonti di finanziamento diverse da Orizzonte Europa, incluso il settore privato (soprattutto tramite la BEI).

Obiettivo e progressi conseguiti: l'elevato numero di iniziative volte al coinvolgimento dei cittadini, organizzate durante la fase preparatoria di progettazione delle missioni, ha aiutato a costruire una partecipazione sociale e a incoraggiare un ampio coinvolgimento delle comunità di portatori di interessi pertinenti. La valutazione suggerisce che, concentrandosi rigorosamente sulle politiche e strategie dell'UE e allineandovisi scrupolosamente, le missioni offrono un valido contributo alla loro realizzazione. Le missioni dell'UE sono riuscite a radunare ampie comunità di portatori di interessi oltre il livello dell'UE, costruendo e coinvolgendo comunità anche a livello regionale e locale. Inoltre la valutazione suggerisce che le missioni nel complesso stanno procedendo secondo quanto previsto dai piani di attuazione e sembrano essere sulla buona strada per raggiungere gli obiettivi prefissati per il 2030.

3. SFIDE ANCORA APERTE E MIGLIORAMENTI

Trattandosi di uno strumento nuovo, le missioni hanno bisogno di sostegno politico nonché di continuità e prevedibilità, ma anche di una valutazione e di un miglioramento effettivi. La valutazione riconosce questi limiti, che la Commissione si impegna ad affrontare, dato che lo strumento delle missioni continua a essere molto promettente e le cinque missioni hanno dimostrato di funzionare bene. Le raccomandazioni indicate nella presente sezione sono frutto di una riflessione che ha coinvolto i servizi della Commissione, i presidenti del comitato di missione e i responsabili di missione.

Oltre ai primi, incoraggianti risultati, delineati in precedenza, le missioni dell'UE affrontano anche numerose e importanti sfide. Sono stati individuati numerosi ambiti in cui si possono ottenere miglioramenti, tra cui la struttura, talvolta macchinosa, della governance, lo sfruttamento, finora piuttosto limitato, dei finanziamenti oltre Orizzonte Europa, le sinergie subottimali con altri strumenti dell'UE, lo scarso coinvolgimento del settore privato e gli sforzi di comunicazione e divulgazione rivolti a portatori di interessi e cittadini. Tutte le missioni hanno preso provvedimenti per affrontare queste problematiche, ma è necessario uno sforzo ulteriore, anche a livello orizzontale. La capacità di affrontare tali

sfide diventerà sempre più importante con il progredire dell'attuazione delle missioni e il crescente spostamento dell'attenzione verso la diffusione e l'impatto prodotto.

3.1. Migliorare la governance e l'orientamento politico

Le missioni dell'UE hanno bisogno di un orientamento deciso e di un sistema di governance solido per essere efficaci. Sebbene la valutazione abbia mostrato che il sistema istituito per le missioni dell'UE promuove la formazione di legami tra i vari ambiti di intervento e le organizzazioni, molte altre funzioni di governance possono essere migliorate. Oltre a essere percepito da molti portatori di interessi come macchinoso, complesso e poco trasparente, il sistema di governance non ha ancora condotto alla concretizzazione di un sistema di monitoraggio coerente e uniforme per le missioni, sia considerate singolarmente che come strumento. Fortemente focalizzato sull'attuazione, al momento manca di uno spazio di analisi e riflessione sui (mancati) progressi e sullo sviluppo di ulteriori strumenti e politiche. Il sistema di governance inoltre non dispone del margine sufficiente per avviare discussioni politiche ad alto livello sui progressi e per il ri-orientamento, ove necessario.

Affinché le missioni possano essere efficienti, è necessaria una governance amministrativa rafforzata e più coordinata. Questo tipo di iniziative ambiziose, che coinvolgono l'intera pubblica amministrazione, quali sono le missioni dell'UE, richiedono lo sviluppo di sinergie tra le varie politiche e su vasta scala sul lungo periodo e trasversali a livello locale, nazionale, regionale e dell'UE per avere successo. Per esempio dovrebbero essere rafforzati i meccanismi di coordinamento tra i rappresentanti delle missioni a livello di UE e le autorità a livello nazionale, regionale e locale per garantire che gli sforzi delle missioni siano compiuti quanto più possibile nell'interesse dei cittadini dell'UE. È inoltre chiaro che una leadership politica rafforzata dovrebbe agire come un chiaro segnale per facilitare l'accesso a risorse (compreso il finanziamento) e azioni per progredire verso gli obiettivi delle missioni. L'orientamento delle missioni dell'UE dovrebbe pertanto essere ulteriormente rafforzato a livello amministrativo.

La Commissione intende:

- *invitare tutti gli attori politici coinvolti, compresi gli Stati membri, a nominare rappresentanti ad alto livello affinché collaborino con i commissari responsabili delle rispettive missioni dell'UE per promuovere le missioni presso i cittadini, mobilitare fondi nazionali, ecc.;*
- *intensificare le discussioni, in particolare con gli Stati membri, su come razionalizzare la governance delle missioni dell'UE per renderla più efficiente, inclusiva ed efficace;*
- *investire in modo significativo per rafforzare le funzioni comuni di sostegno ("back office") per tutte le missioni dell'UE attuali e future e per affrontare i limiti individuati nella presente comunicazione;*
- *avviare un dibattito annuale incentrato sull'attuazione delle missioni dell'UE nelle formazioni tematiche del Consiglio e nelle commissioni del Parlamento europeo competenti per ogni missione dell'UE.*

3.2. Assicurare un coinvestimento maggiore e migliore, proveniente anche dal settore privato

Occorre mobilitare un portafoglio di strumenti più ampio, in cui gli inviti di Orizzonte Europa fungano solo da finanziamento di avviamento e da orchestratori invece di ricoprire il ruolo di principali strumenti di diffusione. L'approccio integrato alle missioni richiede una forte cotitolarità tra la Commissione e l'Unione, che coinvolga tutti gli attori e i portatori di interessi pertinenti, anche nell'uso dei loro strumenti di finanziamento, poiché le missioni devono riguardare l'intera catena di innovazione dal laboratorio alla diffusione su vasta scala. La natura interdisciplinare dei meccanismi di governance offre ampie opportunità per costruire sinergie tra le missioni dell'UE e altre parti di Orizzonte Europa, tra le missioni dell'UE e altri strumenti dell'UE e tra le missioni dell'UE e politiche e programmi di finanziamento nazionali, regionali e locali. Gli elementi acquisiti nella presente valutazione mostrano che tali opportunità non sono ancora state sfruttate pienamente.

La programmazione dei finanziamenti dell'UE da parte degli Stati membri deve essere maggiormente allineata alle missioni dell'UE. Ciò è parte integrante della costruzione di sinergie, per esempio facendo un uso più sistematico della politica di coesione per le missioni dell'UE. La diversificazione delle fonti di finanziamento per sostenere una riserva di attività dalla ricerca alla diffusione è quindi un'altra sfida chiave. A tal fine dovrebbero essere stabiliti contatti molto stretti tra i servizi della Commissione e le autorità di gestione e attuazione degli Stati membri.

L'attuazione delle missioni dell'UE finora è prevalentemente finanziata da Orizzonte Europa e da altre fonti di finanziamento pubblico. Eppure per avere il massimo impatto entro il 2030 tali fondi devono essere integrati da investimenti significativi da parte del settore privato e di organizzazioni filantropiche per garantire la diffusione e la riproduzione di soluzioni su vasta scala. Nonostante gli sforzi compiuti in questa direzione, si dovrebbe incrementare il livello di investimento e di coinvolgimento di tali attori.

Una maggiore cooperazione con la BEI è cruciale per raggiungere gli obiettivi delle missioni dell'UE. Nel corso delle fasi preparatorie e di attuazione, le missioni dell'UE hanno lavorato a stretto contatto con la BEI, che ha fornito servizi di consulenza per sostenere lo sviluppo dei programmi di investimento dei piani di attuazione delle missioni. Questa collaborazione dovrebbe essere intensificata, soprattutto tenendo in considerazione il forte allineamento di vari obiettivi delle missioni e degli obiettivi della BEI.

Per stimolare l'interesse del settore privato nei confronti delle missioni dell'UE servono maggiori sforzi. L'utilizzo di strumenti innovativi progettati per il settore privato, quali gli appalti pubblici per l'innovazione, non è stato esplorato a fondo. Inoltre l'esperienza ha dimostrato che impegnarsi in partenariati europei, e in particolare in quelli che prevedono un forte coinvolgimento dell'industria, è un modo efficace per stimolare l'interesse dell'industria nelle priorità strategiche dell'UE e spiegare come possono contribuirvi. Sono già stati lanciati inviti congiunti tra le missioni dell'UE e alcuni dei partenariati europei co-programmati. La pubblicazione di inviti orientati e collegati alle missioni nel quadro di partenariati europei esistenti e futuri aprirebbe maggiori opportunità di coinvolgimento dell'industria. Ciò sarebbe

integrato da un dialogo strutturato con i principali gruppi di interesse sia dell'industria che delle organizzazioni filantropiche.

La Commissione intende:

- *intensificare il lavoro sulla costruzione e gestione del portafoglio delle missioni dell'UE per fornire ai responsabili di missione un monitoraggio e strumenti di intervento intelligenti;*
- *mobilitare un più ampio portafoglio di strumenti, compresi i partenariati pubblico-privato e gli appalti pubblici per l'innovazione;*
- *intensificare le discussioni sull'allineamento della programmazione dei finanziamenti UE da parte degli Stati membri alle missioni dell'UE;*
- *invitare a elaborare raccomandazioni e orientamenti su come aumentare il coinvolgimento del settore privato nelle missioni dell'UE e il loro contributo alle stesse.*

3.3. Rafforzare il coinvolgimento dei cittadini e dei portatori di interessi

Il raggiungimento degli obiettivi delle singole missioni dell'UE (e in generale delle ambizioni dell'UE) in ultima analisi si baserà sull'ampio sostegno pubblico e sull'accettazione delle necessarie transizioni verde e digitale. Mentre il coinvolgimento di portatori di interessi impegnati direttamente nelle missioni è stato piuttosto efficace, c'è ancora margine per stimolare ulteriormente una maggiore consapevolezza nel grande pubblico e l'impegno diretto delle organizzazioni della società civile e delle parti sociali, rispettando così la promessa e il potenziale delle missioni. Sono necessari ulteriori sforzi per sensibilizzare in merito agli obiettivi e all'impatto delle missioni, per rafforzare i meccanismi di riscontro dei portatori di interessi e aumentare la visibilità delle missioni e le loro azioni concrete sul campo. A questo proposito, si rende necessaria una significativa intensificazione degli sforzi di comunicazione indirizzati ai pertinenti gruppi di portatori di interessi e ai singoli cittadini.

Nel pubblico permane una mancanza di consapevolezza riguardo ai benefici e al potenziale delle missioni dell'UE come strumento. Ciò avviene nonostante il successo relativo delle singole missioni dell'UE, che si sono adoperate attivamente nella comunicazione, nella sensibilizzazione e nel coinvolgimento delle comunità di portatori di interessi interessate. La visibilità del marchio per le missioni, intese come strumento, facilita l'impegno dei singoli. Il coinvolgimento attivo e continuo del Parlamento europeo, del Comitato economico e sociale europeo, e del Comitato delle regioni inoltre è cruciale per aumentare la sensibilizzazione del pubblico e mobilitare i cittadini.

La Commissione intensificherà l'utilizzo di azioni mirate per sostenere congiuntamente le missioni, anche per quanto riguarda la sensibilizzazione e la comunicazione. Rafforzerà inoltre il sistema di monitoraggio per valutare il progresso nell'attuazione delle missioni dell'UE adottando un metodo più quantitativo e più facile da capire. Preparerà inoltre una consulenza politica sul futuro delle missioni dell'UE, che riguarderà anche le

strategie di transizione verso il prossimo bilancio a lungo termine dell'UE. L'esperienza dell'attuale valutazione, effettuata di fatto nelle primissime fasi di vita delle missioni, ha mostrato l'importanza di una panoramica continua dei parametri di attuazione. La Commissione si impegna a produrre un'ulteriore relazione di valutazione sull'attuazione delle missioni dell'UE nel 2025 per fare il punto sui progressi, valutare l'adeguatezza del finanziamento, individuare i risultati ottenuti per la futura diffusione e la riproduzione di soluzioni innovative provenienti dalle missioni.

La Commissione intende:

- *impegnarsi ulteriormente con i professionisti della comunicazione al fine di definire una strategia per un approccio alle missioni dell'UE che si basi in misura maggiore sui cittadini;*
- *intraprendere azioni mirate a sostegno degli sforzi di comunicazione a livello locale e nazionale per rafforzare il coinvolgimento dei cittadini e sensibilizzare l'opinione pubblica in merito alle missioni dell'UE;*
- *pubblicare una nuova relazione sull'attuazione delle missioni dell'UE nel 2025;*
- *organizzare un dibattito pubblico sulle relazioni di attuazione per trarre insegnamenti, discutere i progressi e comunicare i risultati delle missioni dell'UE.*

4. UN NUOVO SLANCIO

Le attuali cinque missioni dell'UE hanno raggiunto un concreto raggio d'azione sul campo e lavoreranno ulteriormente per consolidare e affrontare le sfide restanti. Tuttavia la valutazione ha anche evidenziato l'opportunità di ampliare il portafoglio delle missioni e la necessità di riaffermare il sostegno politico e finanziario allo strumento.

4.1. Lancio di una nuova missione dell'UE sul nuovo Bauhaus europeo

A più di due anni dal lancio, l'iniziativa del nuovo Bauhaus europeo²⁸ ha compiuto progressi significativi nel raggiungimento del suo obiettivo di collegare il Green Deal europeo alle nostre esperienze e ai nostri spazi quotidiani. Dispone della propria comunità composta da oltre 1 000 membri attivi in tutta Europa e oltre, e un gruppo di consulenza costituito da stimate figure dei mondi dell'architettura, della cultura, del design e della sostenibilità. È fonte di ispirazione per una serie di progetti e iniziative dal basso verso l'alto che testano e dimostrano le idee e le azioni del nuovo Bauhaus europeo.

Il nuovo Bauhaus europeo condivide già varie caratteristiche con le missioni dell'UE. L'attuale esercizio di valutazione e le sfide che ha individuato, nonché le riflessioni della comunità del nuovo Bauhaus europeo e gli inviti del Parlamento europeo²⁹, indicano che è arrivato il momento per questa iniziativa di consolidare i propri progressi, consolidare la focalizzazione e il radicamento nelle attività di R&I, e mirare di più gli interventi sotto forma di una nuova missione dell'UE dedicata.

²⁸ https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_it.

²⁹ https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0213_IT.html.

L'avvio di una missione dedicata al nuovo Bauhaus europeo seguirà il medesimo processo previsto per le prime cinque. Esso include la nomina di un comitato di missione e la redazione di un piano di attuazione della missione, che aiuteranno a definire gli obiettivi e i traguardi precisi della missione, come è stato fatto per le prime cinque. Il processo prenderebbe in considerazione i risultati e il potenziale finora raggiunti dall'iniziativa del nuovo Bauhaus europeo, nonché la valutazione delle missioni dell'UE.

La nuova missione integrerebbe e farebbe progredire il lavoro delle missioni esistenti.

Per esempio le missioni sull'adattamento ai cambiamenti climatici e sulle città intelligenti e a impatto climatico zero vedrebbero possibilità di creare ulteriori sinergie tra i vari strumenti di finanziamento e gli investimenti del settore privato. La nuova missione potrebbe inoltre integrare queste due missioni esistenti adottando un approccio olistico e più approfondito all'ambiente costruito. Per esempio esplorando, attraverso attività di R&I, come i quartieri potrebbero diventare depositi di carbonio ed essere integrati in un ecosistema circolare, diventando più resilienti ai cambiamenti climatici e permettendo loro di restituire risorse alla natura attraverso una progettazione rigenerativa. Il nuovo Bauhaus europeo inoltre ha una forte dimensione di innovazione sociale, poiché promuove lo sviluppo di una governance e approcci politici innovativi per aumentare la flessibilità, la velocità e la circolarità dei flussi decisionali rispetto ai processi classici. Nel suo ambito, la missione sul nuovo Bauhaus europeo garantirebbe sinergie complementari con iniziative pertinenti quale il partenariato Built4People. La missione sul nuovo Bauhaus europeo coinvolgerebbe i cittadini per incrementare l'accettazione sociale delle politiche del Green Deal, promuovendo la partecipazione sociale alle soluzioni verdi e incoraggiando cambiamenti comportamentali necessari per raggiungere gli obiettivi del Green Deal. Ciò avverrebbe focalizzandosi sulla sostenibilità e altri criteri, tra cui l'accessibilità, anche economica, e la qualità dell'esperienza fornita.

Il nuovo Bauhaus europeo ha già sviluppato sinergie tra investimenti in R&I, altri strumenti di finanziamento³⁰ e investimenti del settore privato. Tutti i 27 Stati membri hanno aderito al nuovo Bauhaus europeo con oltre 220 programmi di politica di coesione. Ora ha un potenziale considerevole per aumentare ulteriormente e distribuire soluzioni innovative a livello locale e regionale. È impegnata anche la Banca europea per gli investimenti, al fine di sviluppare orientamenti di investimento del nuovo Bauhaus europeo per aiutare start-up e promotori di progetti. Nel 2023 due sfide del Consiglio europeo per l'innovazione stanno contribuendo alla realizzazione del nuovo Bauhaus europeo. Dal 2021 l'Istituto europeo di innovazione e tecnologia sta mobilitando cinque comunità della conoscenza e dell'innovazione e le loro rispettive reti, che riuniscono imprese, centri di istruzione e di ricerca, attraverso l'iniziativa Comunità del nuovo Bauhaus europeo dell'EIT. Una missione dell'UE è uno strumento appropriato per rafforzare tali sinergie, aumentarne la scala e garantire il massimo impatto.

30 Orizzonte Europa, Fondo europeo di sviluppo regionale, Fondo per una transizione giusta, LIFE, Europa digitale, programma per il mercato unico, COSME, Erasmus+, Europa creativa, corpo europeo di solidarietà.

La Commissione intende:

- *proporre una nuova missione dell'UE dedicata al nuovo Bauhaus europeo;*
- *avviare i preparativi per la sua espansione, inclusa l'istituzione di un comitato di missione e l'elaborazione di un piano di attuazione della missione.*

4.2. Riaffermare il sostegno politico e finanziario

Data la loro ambizione, le missioni dell'UE richiedono uno sforzo sostenuto e costantemente coordinato su un periodo di oltre un decennio. Sebbene si trovino ancora in una fase iniziale di attuazione, le missioni dell'UE hanno ricevuto un'attenzione e un sostegno significativi da parte delle istituzioni dell'UE, degli Stati membri, delle autorità regionali e locali, e di un'ampia gamma di portatori di interessi. Questo slancio deve essere ulteriormente sostenuto per garantire che le missioni raggiungano i loro obiettivi nel lungo termine.

Per onorare la loro promessa, le missioni dell'UE hanno bisogno di un impegno chiaro che garantisca un sostegno finanziario continuo nell'ambito di Orizzonte Europa a titolo dell'attuale bilancio a lungo termine dell'UE. Di conseguenza la Commissione ritiene che il sostegno di Orizzonte Europa alle missioni dell'UE oltre il 2023 dovrebbe essere fissato a un livello dell'11 % del Pilastro 2³¹. Questo finanziamento garantirà la continuità e contribuirà a mantenere il ritmo di attuazione delle missioni esistenti. Al tempo stesso, le stimolerà a mobilitare fonti di finanziamento diverse da Orizzonte Europa, anche nell'ottica dell'avvio di una nuova missione.

La Commissione intende:

- *riaffermare il suo impegno politico e il sostegno alle missioni dell'UE;*
- *mantenere le missioni dell'UE come iniziative faro dell'attuazione di Orizzonte Europa e di altri strumenti dell'Unione;*
- *proporre un bilancio di Orizzonte Europa per le missioni dell'UE pari all'11 % del pilastro 2 fino al 2027.*

5. CONCLUSIONI

L'esperienza dei due anni di attuazione delle cinque missioni dell'UE ha confermato che l'approccio basato sulle missioni intese come strumento di Orizzonte Europa incentiva l'impegno di ampie ed entusiaste comunità di portatori di interessi. Attraverso la capacità di promuovere la sperimentazione, il coordinamento e l'ampliamento della diffusione, questo strumento può svolgere un ruolo centrale favorendo le necessarie transizioni sociali in molteplici ambiti.

³¹ La distribuzione del contributo tra i vari poli tematici del pilastro 2 sarà differenziata tra i poli, riflettendo gli obiettivi delle missioni e il loro legame con lo specifico polo. Non comprometterà il sostegno per adottare tecnologie strategiche ed espanderne lo sviluppo e la produzione nell'Unione, come stabilito nella politica industriale dell'UE e nella proposta della Commissione per una revisione del quadro finanziario pluriennale.

In base alla valutazione e all'analisi delle missioni dell'UE dettagliate nel documento di lavoro dei servizi della Commissione, la presente comunicazione conclude che bisognerebbe proseguire l'attuazione delle attuali cinque missioni e intensificarne il sostegno, sia a livello politico che finanziario. Una nuova missione sul nuovo Bauhaus europeo integrerà e rafforzerà quelle già esistenti, aprendo nuove possibilità per apportare benefici tangibili a livello di R&I per l'Europa.

Tuttavia l'esperienza ha anche mostrato che per essere sfruttato in tutte le sue potenzialità, lo strumento delle missioni deve ancora affrontare alcune sfide aperte, che riguardano in particolare la sensibilizzazione del pubblico, la governance e la sua capacità di mobilitare altre fonti di finanziamento, anche private. Le azioni formulate nella presente comunicazione mirano ad affrontare le sfide cui ancora si confrontano le missioni dell'UE, in co-creazione con tutte le istituzioni dell'UE, gli Stati membri e i portatori di interessi provenienti da tutta l'UE, per fare di questo strumento trasformativo un vero successo.