





“Non avere tempo per meditare è come non avere tempo di guardare dove si va perché si è troppo impegnati a camminare”

*Antonin-Dalmace Sertillanges*

# Presentazione dei Presidenti

---

Una delle sensazioni più ricorrenti nella quotidianità della vita odierna è quella di non avere tempo. Il vorticoso divenire delle attività nelle quali ci si trova immersi diffonde, infatti, al suo intorno la percezione di una condizione di perenne ritardo, rispetto alle attività che si ritiene di dover svolgere. Percezione che si amplifica al crescere della complessità.

Accade così che il pensiero e la riflessione vengano trascurati in favore di un agire che richiama su di sé tutta l'attenzione, come se si vivesse in una perenne situazione di emergenza.

È il trionfo della velocità e con essa dell'omologazione e della standardizzazione. Così si trascura lo sguardo sulla via da percorrere che appare come una perdita di tempo o che proprio addirittura non si considera. Ma il nuovo, la diversità, il futuro desiderato non possono scaturire dalla forsennata rincorsa delle cose da fare. L'individuazione delle direzioni del cambiamento richiede, invero, un tempo per ascoltare, osservare, riflettere. Un tempo necessario per cogliere le traiettorie del divenire della realtà nella quale ci si muove. Un tempo lento.

E questo esige coraggio. Il coraggio di trovare momenti per staccarsi dall'incalzare di un'azione che diffonde intorno a sé un confortante alone di sicurezza, capace di placare l'ansia generata dalla continua sensazione di ritardo. Il coraggio di confrontarsi con se stessi e i dubbi che questa scelta genera. Il coraggio di selezionare le vere priorità sulle quali concentrare l'attenzione, per guardare dove si sta andando e ridurre i rischi di sbandare, girare a vuoto o cadere in un baratro.

Così, la sfida di un'epoca che ormai si contraddistingue per il susseguirsi, e frequentemente il combinarsi, di una varietà di crisi, si può vincere solo con la forza di abbinare alla velocità dell'azione quotidiana momenti di lentezza. Momenti rallentati che consentono di vedere i particolari del divenire in atto e creano lo spazio per un pensiero lanciato sull'orizzonte che si intravede, nell'ambito del quale collocare le mete desiderate e definite sulla base delle forze disponibili per raggiungerle.

Di certo non sarà una perdita di tempo. Nei problemi che le crisi copiosamente spargono si celano, difatti, delle opportunità così ben nascoste da essere invisibili alla corsa, ma non ad uno sguardo libero dalla fretta.

Prof. Umberto Martini  
Presidente Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza

Prof. Vincenzo Formisano  
Presidente Consiglio di Amministrazione

# Indice

---

Gli Associati al CUEIM dopo l'Assemblea dell'8 luglio 2020	pag. 8
Organi di Governo dopo l'Assemblea del 25 giugno 2018 e dell'8 luglio 2020	pag. 10
Sede legale, sedi operative e uffici	pag. 12
Società - Economia - Impresa: il ruolo del CUEIM	pag. 15
Le radici del futuro: origini e missione	pag. 17
Produrre e diffondere conoscenza: gli ambiti di attività	pag. 20
La risorsa del “sapere reciproco”: la rete operativa	pag. 22
Ricerca, Servizi e Formazione: le aree di intervento	pag. 24
L'attività editoriale: Sinergie e i suoi prodotti	pag. 27
Sinergie-SIMA Management Conference lo spirito di un incontro	pag. 29
Sinergie-SIMA Management Conference	pag. 32
Relazione sulla gestione del Consiglio di Amministrazione	pag. 34
Relazione del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza al BILANCIO 2021	pag. 65
Bilancio e Rendiconto finanziario al 31.12.2021 in raffronto al 31.12.2020	pag. 77
Nota integrativa	pag. 83
Relazione dell'Organo di Controllo	pag. 106
Fondazione CUEIM Bilancio al 31.12.2021 in raffronto al 31.12.2020	pag. 110
Come contattare il CUEIM	pag. 113

---

**Gli Associati al CUEIM  
dopo l'Assemblea  
dell'8 luglio 2020**

---

Università degli Studi di Verona  
Sapienza Università degli Studi di Roma  
Università degli Studi della Calabria

Università degli Studi di Cagliari  
Università degli Studi di Pavia  
Università degli Studi di Trento  
Università degli Studi di Salerno  
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale  
Università Politecnica delle Marche  
Università degli Studi di Bari  
Università degli Studi della Tuscia di Viterbo  
Università IULM di Milano  
Università degli Studi di Brescia  
Università degli Studi di Foggia  
Università degli Studi del Salento  
Università degli Studi di Messina  
Università degli Studi di Macerata  
Università degli Studi del Molise  
Università degli Studi di Firenze  
Università degli Studi di Bergamo  
Università degli Studi Suor Orsola Benincasa Napoli  
Università degli Studi del Sannio di Benevento  
LUISS Business School  
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo  
Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara  
Università degli Studi di Sassari  
Huniversidad de Huelva

Società Cattolica di Assicurazioni Scrl  
Banca di Verona B.c.c.  
Banca Popolare del Cassinate  
CCIAA di Latina  
Explora - Ricerca analisi statistica - Snc di Vittadello Fabio & C.  
Assocamerestero - Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero  
Euroformazione Efa Srl  
Agriplan Srl  
Euromed

**Organi di Governo dopo  
l'Assemblea  
del 25 giugno 2018  
e dell'8 luglio 2020**

**Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza** Prof. Umberto Martini - Presidente (dall'8/07/2020)  
 Prof. Paolo Boccardelli - Vice Presidente

Prof. Giuseppe Bertoli  
 Prof.ssa Giuliana Birindelli  
 Prof. Alfio Cariola  
 Prof. Pierpaolo Carrus  
 Dott. Luca Castagnetti  
 Prof. Augusto D'Amico  
 Prof. Fabrizio D'Ascenzo  
 Prof. Giacomo Del Chiappa  
 Prof.ssa Elena Giaretta  
 Prof. Antonio Iazzi  
 Prof. Michele Milone  
 Prof. Michele Modina  
 Prof. Enrico Maria Mosconi  
 Prof. Riccardo Passeri  
 Prof. Tonino Pencarelli  
 Prof. Andrea Perna  
 Prof. Francesco Polese  
 Prof. Angelo Renoldi  
 Prof. Riccardo Resciniti  
 Prof. Marcello Sansone  
 Prof. Savino Santovito  
 Prof.ssa Patrizia Silvestrelli  
 Prof.ssa Alessandra Storlazzi

**Consiglio di Amministrazione** Prof. Vincenzo Formisano - Presidente  
 Prof. Matteo Caroli - Vice Presidente  
 Prof.ssa Daniela Baglieri (fino al 25/02/2021)  
 Prof. Federico Brunetti  
 Prof. Marco Frey  
 Prof.ssa Vittoria Marino (dal 23/06/2021)

**Comitato Scientifico Tecnico** Prof. Gaetano Golinelli - Presidente  
 Prof. Claudio Baccarani - Vice Presidente  
 Prof. Gaetano Aiello  
 Prof. Riccardo Resciniti

**Organo di controllo** Dott.ssa Gabriella Zoccatelli - Presidente  
 Dott. Matteo Tomasi  
  
 Dott.ssa Francesca Tosti

**Direttore** Dott. Gaetano Zarlenga

# Sede legale, sedi operative ed Uffici



*Sede di Verona*



Il CUEIM, con sede legale a Verona, dispone attualmente di sedi operative presso alcune delle Università associate. L'attività del CUEIM è organizzata su uffici e sedi operative in Roma, Campania e Cosenza. Le attività sono ospitate in edifici di pregio localizzati nei rispettivi centri storici, a testimonianza dell'importanza riconosciuta al contesto, anche fisico, in cui si svolge l'attività di un'organizzazione.

**Sede legale** La sede di *Verona* si trova in un antico palazzo in Interrato dell'Acqua Morta 26, nel quartiere di Veronetta, un tempo luogo di produzione e di commercio, oggi zona multiculturale tra le più vivaci che vede anche la presenza dell'Università. Il fabbricato, le cui origini risalgono al XV secolo, si trova su un ramo ora coperto del fiume Adige (da cui deriva l'inusuale nome della via), sul quale in passato si affacciavano mulini, laboratori artigianali e siti manifatturieri che sfruttavano l'energia idraulica e la facilità di trasporto fornite dal corso d'acqua. Lo stabile stesso sembra essere stato sede di una conceria e, pur offrendo una cornice di indubbia suggestione storica ed estetica, costituisce una localizzazione ideale per le attività del CUEIM, garantendo la necessaria funzionalità degli spazi di lavoro.

**Uffici e Sedi Operative** *Ufficio operativo Lazio-Roma*

Ad inizio 2018 l'Ufficio di Roma ubicato in via della Sforzesca è stato trasferito poco distante in via Sommacampagna, 9.

Il nuovo ufficio, adiacente alla Biblioteca Nazionale, è collocato in un contesto particolarmente favorevole sotto il profilo logistico, nelle vicinanze della Facoltà di Economia della Sapienza, a circa 200 metri sia dalla fermata della metropolitana di "Castro Pretorio", sia dalla stazione ferroviaria "Termini", dalla quale è



possibile raggiungere in 20 minuti l'aeroporto internazionale "Leonardo Vinci". All'interno dei locali della sede è presente la cabina di regia delle attività di ricerca; è disponibile una sala riunioni dotata di video conferenza, due postazione computer per ospitare i ricercatori impegnati nelle consuete attività di studio, oltre ad altri tre locali, dove è collocato il "cuore" organizzativo delle attività di ricerca.

*Sede operativa Campania-Salerno (Campus di Fisciano)*

Nel 2017 è stata istituita una sede operativa presso l'Università degli Studi di Salerno, nel campus principale di Fisciano, situato in via Giovanni Paolo II, che ha una superficie di 1.200 mq, a pochi chilometri da Salerno e da Avellino. Facilmente raggiungibile grazie allo snodo di incroci autostradali, la sede del CUEIM è dotata di una postazione pc e ha accesso al laboratorio informatico adiacente.



Il Campus universitario, tratto distintivo dell'Università di Salerno, grazie agli spazi e alla strumentazione tecnologica è una realtà dinamica in grado di facilitare lo sviluppo di sinergie fra Università, ricercatori, istituzioni territoriali e imprese, e la realizzazione di prototipi di prodotti e manufatti che consentono di realizzare progetti di ricerca e prototipazione di rilevante interesse nazionale, europeo e internazionale.

*Sede operativa Calabria-Cosenza*

A Cosenza è stata istituita nel 2014 la sede operativa ubicata presso l'Università degli Studi della Calabria in Ponte Pietro Bucci Cubo 3C Arcavacata di Rende (CS), con due locali uso ufficio, posti al 3° piano, dotati di postazioni pc e di tecnologia operativa e tecnica per telecomunicazioni. All'interno del Campus universitario di circa 200 ettari di superficie, si svolge il cuore dell'attività di ricerca CUEIM, in particolare sui temi "Smart city e Innovation", sviluppata in collaborazione con i ricercatori afferenti l'Università stessa.



**Altre Sedi Operative**

Inoltre presso alcune Università associate, ai sensi dello Statuto, sono state istituite le seguenti sedi operative:

- Università degli Studi di Salerno - Fisciano (SA) Via Ponte Don Melillo cap 84084 c/o Dipartimento Studi e Ricerche Aziendali;
- Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale - Cassino (FR) Via Marconi cap 03043
- Università degli Studi del Salento - Lecce (LE) Via Per Monteroni c Ecotekne- cap 73100 c/o Dipartimento Scienze dell'Economia;
- Università Sapienza di Roma - Roma (RM) Via del Castro Laurenziano, 9 - cap 00161 c/o Dipartimento di Management;
- Università Sapienza di Roma – Sede di Latina- Latina (LT) Viale XXIV Maggio 7/9 - cap c/o Facoltà di Economia.
- Università Suor Orsola Benincasa - Napoli (NA) Corso Vittorio Emanuele 292 - cap 80135

*Immobile di Napoli*

A Napoli il 23 maggio 2013 è stato inaugurato il nuovo Ufficio di Via Cervantes 55. Si tratta di una struttura che ha tenuto conto di tutti gli accorgimenti tecnologici e organizzativi diretti a rendere moderna e funzionale l'attività di studio e di ricerca. Presso tale unità sono state trasferite le attività in precedenza svolte in Via Cumana 9 e anche quelle relative alla "Divisione Economia e Territorio".

Nel 2018 le attività svolte in tale sede sono state trasferite nella sede operativa Campania-Salerno e l'immobile è stato locato.

**SOCIETÀ-ECONOMIA-  
IMPRESA:  
il ruolo del CUEIM**

---

Il CUEIM si configura come una rete multipolare, priva di finalità di lucro, che connette tra loro Università, Istituzioni pubbliche e private, imprese e imprenditori.

L'obiettivo che si propone è la produzione e la diffusione di conoscenza in campo manageriale, in forme e con modalità utili al miglioramento dei processi di governo delle organizzazioni.

*Dalla distribuzione e connessione del lavoro cognitivo tra i nodi della rete, la realizzazione di servizi diretti a migliorare l'efficacia gestionale con un approccio orientato alla soluzione di problemi.*

# **LE RADICI DEL FUTURO: origini e missione**



CONSORZIO  
UNIVERSITARIO DI  
ECONOMIA  
INDUSTRIALE E  
MANAGERIALE  
**CUEIM**

# CREIAMO VALORE COMUNE

*progetto*



*idea*






**VALORIZZIAMO I RUOLI DEGLI ASSOCIATI E DEGLI ALTRI SOGGETTI DEL NETWORK, SVILUPPANDO LE IDEE, COMPLETANDONE LE COMPETENZE E MINIMIZZANDO GLI EFFORT. COSTRUIAMO LE CONNESSIONI E LE SINERGIE NECESSARIE PER INTEGRARE PROPOSTE PROGETTUALI E PARTENARIATI. FORNIAMO SUPPORTO TECNICO-SCIENTIFICO E COACHING PER LA REDAZIONE, L'ESECUZIONE E LA RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO.**

www.cueim.org | cueim@cueim.org | 06 4463413 (RH) | 045 597055 (Vd)

---

Fondato nel 1982 per iniziativa del Prof. Giovanni Panati, il CUEIM si è sempre impegnato a sviluppare l'idea di una “struttura aperta”, all'interno della quale il mondo accademico, delle istituzioni e delle imprese potessero insieme lavorare in una prospettiva di tipo sinergico.

*Dall'ideale combinazione tra rigore scientifico e orientamento pragmatico, l'applicazione della conoscenza manageriale in favore di una crescita economica e sociale della collettività.*

**PRODURRE E DIFFONDERE  
CONOSCENZA:  
gli ambiti di attività**

---

Nel contesto delle discipline e delle pratiche manageriali, il CUEIM svolge diverse attività, riconducibili essenzialmente a quattro ambiti distinti, ma tutti parte di un'unica filiera produttiva: quella della conoscenza. Ricerca, servizi, divulgazione scientifica e formazione sono, così, le voci in cui si declina l'offerta del CUEIM.

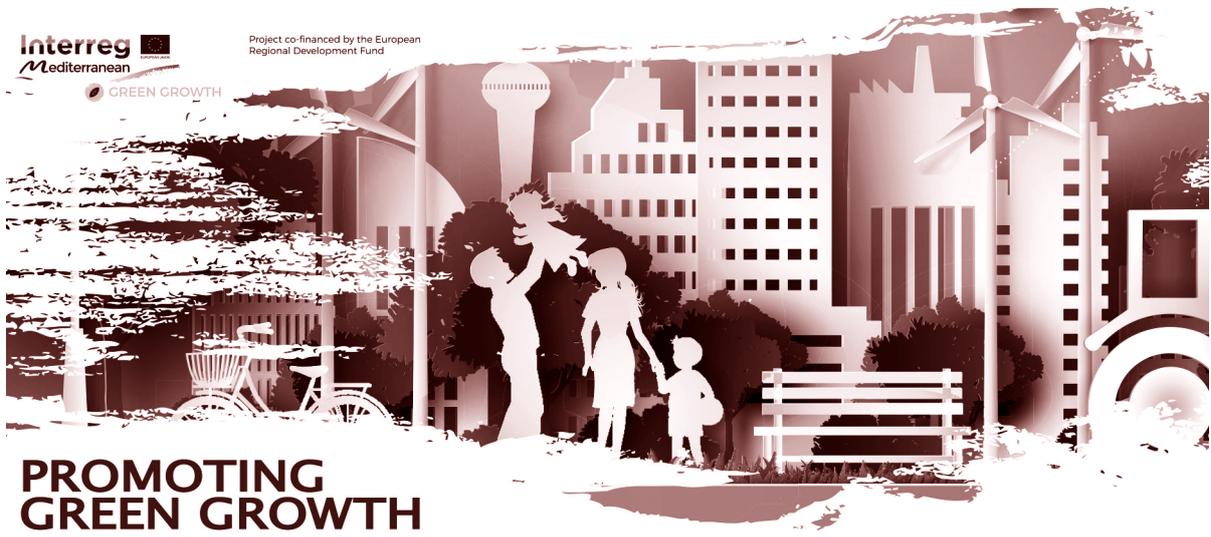
*Assoluta personalizzazione di tutti gli interventi sulle specifiche esigenze di ciascun committente, creatività - entusiasmo - passione sono le prerogative costanti che caratterizzano il modo di operare del CUEIM.*

**LA RISORSA DEL  
'SAPERE RECIPROCO':  
la rete operativa**

---

Al CUEIM, il sapere è una risorsa specifica e differenziata, unica e reciproca. La sua struttura permette di coniugare il localismo, derivante dal radicamento di ciascun Ateneo nel proprio contesto territoriale, con l'ampiezza dell'orizzonte visibile dalla pluralità dei nodi della rete. La migliore efficacia operativa è raggiunta attraverso una articolazione organizzativa nelle aree editoriale, formativa e progettuale di ricerca in campo ambientale e in campo economico sociale e territoriale

**RICERCA-SERVIZI-  
FORMAZIONE:  
le aree di intervento**



---

In 39 anni di vita il CUEIM ha operato in diverse aree. Le esperienze più significative sono maturate nell'ambito del supporto alle amministrazioni pubbliche per il governo dei processi di crescita, nei servizi alle imprese a sostegno delle strategie competitive, nell'allestimento di iniziative formative per agevolare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e nel settore della tutela ambientale e territoriale.

*L'accessibilità delle varie competenze e la loro facilità di mobilitazione all'interno della rete CUEIM rendono possibile soddisfare le più disparate esigenze di conoscenza provenienti dai diversi interlocutori.*

**Sostenibilità, dalla Ricerca alla catena del Valore** Nell'ultimo triennio la missione del CUEIM si è concretizzata in primis nella creazione di partenariati per la partecipazione a bandi di gara nazionali ed internazionali focalizzati sui temi della sostenibilità; inoltre, facilita l'accesso alle agevolazioni finanziarie per la ricerca, per la formazione e promuove servizi e realizzazioni innovative e di assistenza alla progettazione a favore di Enti pubblici ed imprese.

# **L'ATTIVITÀ EDITORIALE: Sinergie e i suoi prodotti**

---

Il CUEIM svolge indirettamente attività editoriale attraverso la Fondazione CUEIM, organizzazione no profit, che dall'8 marzo 2017 ha acquisito da CUEIM la rivista scientifica *Sinergie Italian journal of management*.

Fondata nel 1983 dal Prof. Giovanni Panati e pubblicata come *Sinergie rivista di studi e ricerche*, diventa nel 2014 *Sinergie Italian Journal of Management* per configurarsi come una pubblicazione accademica peer-review, focalizzata sui principali temi del management. Il Journal ha, pertanto, un posizionamento generalista nell'ambito del management, accogliendo paper in tema di strategia, marketing, risorse umane, finanza e corporate governance senza limitarsi alle funzioni aziendali o ai confini del settore di business troppo specializzati. Il Journal accoglie contributi sia empirici sia concettuali che non siano meramente descrittivi e/o quantitativi, bilanciando la pertinenza con il rigore e incoraggiando l'interpretazione, la discussione critica e il ragionamento rispetto alla misurazione di fenomeni più o meno significativi.

*Sinergie Italian Journal of Management* mira a portare la prospettiva italiana del management nel dibattito internazionale. A questo scopo, ha da tempo intrapreso un processo di internazionalizzazione che ha portato ad allargare il Comitato Scientifico a colleghi stranieri di diversa nazionalità, con i quali si è avviata la discussione sul percorso di crescita culturale della Rivista, e ha intrapreso un percorso di miglioramento volto a rendere più agevole la futura indicizzazione nel database Scopus. In questo percorso la creazione del nuovo portale di *Sinergie*, gestibile internamente, rappresenta un momento fondamentale.

*Sinergie Italian Journal of Management* è accreditata dall'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) e classificata dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR 2011-2014) in fascia C.

L'attività editoriale di *Sinergie Italian Journal of Management* prosegue con l'uscita di 3 numeri all'anno collegati sia alle attività convegnistiche nazionali e internazionali con cui stringe intense relazioni, sia alla selezione dei paper che sono in corso di submission attraverso il processo di peer-review. Particolarmente significativa è la collaborazione avviata con la Società Italiana di Management (SIMA), la società scientifica dei docenti di management italiana che, a partire dal 2015, ha portato ad una gestione congiunta del convegno annuale (*Sinergie-SIMA Management Conference*) e che è destinata ad ulteriori sviluppi futuri.

Nel 2021 sono stati pubblicati i seguenti numeri di *Sinergie Italian Journal of Management*:

***Sinergie n. 114 – Gennaio-Aprile 2021***

*Management, social responsibility and sustainability in tourism: issues and practices*

***Sinergie n. 115 – Maggio-Agosto 2021***

*Grand challenges: companies and universities working for a better society*

Selected papers from *Sinergie-SIMA 2020 Conference*

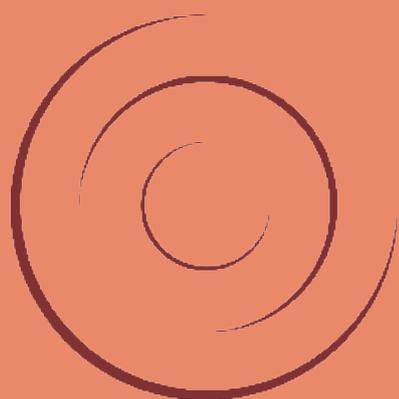
Pisa 7-8 September 2020

***Sinergie n. 116 – Settembre-Dicembre 2021***

*Grand challenges: emerging trajectories in supply chain management*

SPECIAL ISSUE - in collaboration with ADACI

**Sinergie-SIMA**  
**Management Conference**  
**lo spirito di un incontro**



Sinergie  
SIMA  
Management  
Conference

Dal 1989 il Convegno annuale di Sinergie oggi Sinergie-SIMA Management Conference opera come punto d'incontro per la comunità degli studiosi delle discipline economico-manageriali.

Nato per ricordare il fondatore della Rivista, il Prof. *Giovanni Panati*, ad un anno dalla sua scomparsa, il Convegno è divenuto annuale ed itinerante: si tiene ogni anno in una città diversa, organizzato in collaborazione con la locale Università con il proposito di avvicinare realtà ed esperienze diverse.

### I Convegni passati

Le relazioni tra industria e distribuzione. Attualità e prospettive. (Verona, 29 settembre 1989)	Scenari per l'innovazione nell'impresa (Napoli, 28-29 settembre 2000)
Il governo dell'impresa in un contesto di complessità ambientale (Pavia, 26 ottobre 1990)	La comunicazione nel sistema impresa (Milano, 25-26 ottobre 2001)
La qualità nei percorsi competitivi delle imprese (Bari, 25 ottobre 1991)	Modelli d'impresa per il mercato globale (Trieste, 7-8 novembre 2002)
L'impresa nella società in cambiamento (Cagliari, 18 settembre 1992)	Innovazioni e dinamiche competitive (Catania, 16-17 ottobre 2003)
L'activity based management: principi, tecniche, esperienze (Torino, 16 giugno 1993)	Evoluzione degli studi sull'economia e gestione delle imprese <i>I 20 anni del CUEIM</i> (Verona, 18 e 19 novembre 2004)
Alla ricerca delle sinergie locali per lo sviluppo dell'imprenditorialità (Salerno, 14 ottobre 1994)	Impresa e territorio tra pubblico e privato (Brescia, 17 e 18 novembre 2005)
Economia e finanza nel governo dell'impresa (Milano, 13 ottobre 1995)	L'evoluzione del capitalismo tra teoria e prassi: proprietà, governance e valore (Capua, 26 e 27 ottobre 2006)
L'impresa e il management dei servizi nell'economia neo-industriale (Napoli, 18 ottobre 1996)	L'impresa e la conoscenza (Torino, 22-23 novembre 2007)
Il governo dell'impresa nell'economia e nella società tra continuità e cambiamento (Firenze, 17 ottobre 1997)	Cultura, arte e management: frontiere e connessioni (Trento, 27-28 novembre 2008)
L'Università verso il mercato (Verona, 20 novembre 1998)	Il governo dei sistemi complessi tra creazione e distruzione di valore: l'impresa e oltre l'impresa (Roma, 22 e 23 ottobre 2009)
Imprese e contesti relazionali. La gestione delle imprese fra istituzioni e mercati (Cosenza, 9-10 settembre 1999)	Sistemi locali per l'innovazione e l'internazionalizzazione (Salerno, 7 e 8 ottobre 2010)

---

Governance d'impresa e comunicazione strategica

*Is communication taking over?*

(Milano, 10 e 11 novembre 2011)

Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa

(Lecce, 18-19 ottobre 2012)

L'innovazione per la competitività delle imprese

(Ancona, 24-25 ottobre 2013)

Manifattura: Quale Futuro?

(Cassino 13-14 novembre 2014)

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

(Termoli, 9-10 luglio 2015)

Management in a Digital World: Decisions, Production, Communication

(Udine, 9-10 giugno 2016)

Value co-creation: management challenges for business and society

(Napoli, 15-16 giugno 2017)

Transformative business strategies and new patterns for value creation

(Venezia, 14-15 giugno 2018)

Management and sustainability: Creating shared value in the digital era

(Roma, 20-21 giugno 2019)

Grand challenges: companies and universities working for a better society

Università di Pisa e Scuola Superiore Sant'Anna

(Pisa, 7-8 settembre 2020)

Leveraging intersections in management theory and practice

(Palermo, 10-11 giugno 2021)

Sinergie-SIMA Management Conference dal titolo "**Boosting knowledge & trust for a sustainable business**" si è tenuto presso l'Università Bocconi di Milano il 30 giugno e 1 luglio 2022

Sinergie-SIMA  
Management  
Conference

---

La XXXIII edizione del Sinergie-SIMA Management Conference del 2021 si è svolta presso l'Università degli Studi di Palermo dal 9 all'11 giugno 2021 sotto il titolo *Leveraging intersections in management theory and practice*.

Anche nel 2021 la situazione della pandemia ha fatto optare per la seconda volta consecutiva per una edizione interamente online del Convegno, dando quindi un seguito alla sperimentazione condotta l'anno precedente.

Anche in questo caso, nei limiti in cui ciò è stato possibile, l'evento non ha risentito della forma di svolgimento virtuale e le attività si sono potute svolgere con grande efficacia, grazie anche ad alcune innovazioni rispetto all'anno precedente: l'uso di una piattaforma integrata basata su tecnologia Hubilo che ha reso più semplice la fruizione per i partecipanti e ha consentito qualche forma di socializzazione a distanza, come pure un inedito evento sociale online "Cocktail in the cloud", in diretta streaming dall'Orto Botanico di Palermo.

Anche i numeri di submission, autori, partecipanti sono ulteriormente aumentati, a conferma della validità della formula, avviata ormai a superare eventuali diffidenze iniziali.

Dal punto di vista dei contenuti, particolare attenzione è stata data quest'anno al tema del rapporto tra ricerca teorica e applicazione pratica nel campo del management, a dimostrazione della sempre maggiore necessità di un dialogo tra le due dimensioni.

Non è infatti pensabile che la conoscenza di management venga prodotta solo ad "uso interno" dei ricercatori e non trovi riscontro, se non sul piano della diretta applicazione pratica, almeno su quello dello stimolo alla riflessione da parte dei manager.

Ecco quindi che molte delle attività offerte dal Convegno si sono dedicate, da un lato, a fornire suggerimenti per aumentare la pubblicabilità dei risultati della ricerca; da un altro lato, a creare occasioni di contatto e "contaminazione" con la pratica e, da un altro ancora, ad autorevoli riflessioni all'interno della comunità degli studiosi sul valore, significato e pratiche della ricerca.

Ricordato che anche questa edizione dal punto di vista tecnico ha mostrato che Sinergie-SIMA e gli Atenei italiani sono ottimamente in grado di gestire tecnicamente attività anche complesse come convegni con centinaia di persone coinvolte, la nota finale può essere riservata all'aspetto dell'internazionalizzazione del Convegno e della comunità scientifica che ad esso fa riferimento.

Ebbene, si può dire che la modalità online non abbia certamente limitato la portata internazionale dell'evento che anzi, per certi aspetti, ne ha beneficiato, in termini di partecipazione di studiosi italiani all'estero come pure di coinvolgimento di importanti Colleghi stranieri che hanno potuto partecipare. Ancora una volta, sembra che problemi e soluzioni si presentino insieme, anche se spesso in modo confuso e non necessariamente già accoppiati in modo appropriato. La capacità del management – in questo caso di chi organizza un convegno – sta nel capire le situazioni, operare gli opportuni discernimenti e trasformare le potenziali criticità in opportunità. Ciò che sembra essere avvenuto anche nel Sinergie-SIMA Management Conference 2021 di Palermo, con effetti positivi destinati a riverberarsi anche nelle edizioni successive, che si auspicano in presenza con forme di partecipazione a distanza offerte "come servizio" ai delegati.

# **Relazione sulla gestione del Consiglio di Amministrazione**

Gentili Associati,

a nome del Consiglio di Amministrazione Vi presentiamo la relazione al bilancio al 31.12.2021 relativo al 39° anno di attività del CUEIM.

L'esercizio economico 2021 ha visto la prosecuzione delle attività di sviluppo definite attraverso un percorso di riorganizzazione e riposizionamento strategico del CUEIM avviato nel 2017 sulla base di un nuovo modello di management delle iniziative progettuali.

Tali attività, sono state condotte con riferimento alla strategia definita dal CdA nella relazione sull'andamento della gestione elaborata nei primi mesi del 2020, nella quale venivano formulate delle proposte strategico-organizzative mirate a porre le basi per il raggiungimento delle condizioni di sostenibilità tecnico-economica del CUEIM.

Il mancato raggiungimento dell'equilibrio economico - dovuto al persistere delle difficoltà operative ed al rallentamento delle attività nel contesto pandemico - non ha impedito di guardare al futuro dell'Ente, agendo come stimolo per proseguire anche nell'annualità 2021 con un attento monitoraggio dell'andamento della gestione, finalizzata ad ottimizzare le azioni di sviluppo CUEIM ed a implementare un'organizzazione sempre più coesa e trasparente. La struttura CUEIM ed il CdA hanno operato sinergicamente con il Comitato Scientifico Tecnico ed il Presidente del CIS Prof. Umberto Martini, nel monitoraggio costante ed attento dei dati e dettagli informativi patrimoniali, finanziari e tecnico-progettuali e delle condizioni concrete per la realizzazione delle prospettive di sviluppo ipotizzate.

A tale proposito, nel gennaio 2021 è stata redatta una nota finalizzata a tracciare in maggior dettaglio il percorso strategico attivato dal CUEIM per il ridisegno del *business model* dell'Ente, focalizzato sull'attivazione di ulteriori iniziative tese alla diversificazione dei ricavi, oltre che alla riduzione dei costi di struttura e progettuali.

Il riconoscimento unanime, da parte degli Associati CUEIM, **dell'importanza primaria** e della strategicità **dell'Ente**, oltre che della **significatività**, in atto e potenziale, del CUEIM per la rilevanza dei temi di ricerca, i servizi ai territori e alle comunità, le competenze progettuali in ambito nazionale e internazionale, la promozione del network degli Atenei, ha consentito di continuare a lavorare sul rafforzamento del modello di business in una prospettiva di riequilibrio economico, con l'obiettivo di finalizzare l'acquisizione di un portfolio equilibrato di progetti e l'attivazione del settore formazione nel corso dell'annualità 2022.

Tale evoluzione - fondata sulla valorizzazione di prodotti/servizi già attivabili sulla base di asset, risultati e competenze acquisite - consentirebbe il completamento del passaggio da



*Università Suor Orsola Benincasa*

un modello basato principalmente sull'attività progettuale, ad un modello che riduce le tempistiche del ciclo produttivo e della relativa acquisizione degli incarichi.

In questa prospettiva di crescita, oltre alla consolidata opportunità ed esperienza nella partecipazione a bandi competitivi, il CUEIM, attraverso la costituzione di opportuni gruppi di lavoro, ha portato a termine la definizione della roadmap per lo sviluppo strategico, così da poter agire con una maggiore efficacia sia sulle azioni di sviluppo progettuale, che sull'avviamento di nuovi filoni di attività, attraverso il diretto coinvolgimento degli associati e tramite l'attivazione di collaborazioni strategiche con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni.



Università di Bergamo

Il lavoro svolto nel corso delle annualità 2020 e 2021 ha condotto alla realizzazione di significativi risultati in termini di presentazione di iniziative progettuali, di apertura di nuove aree di business, quali ad esempio la partecipazione diretta a bandi di gara, le rinnovate partnership con gli Atenei, i tentativi di collaborazione con le imprese ed il lancio di servizi di consulenza/formazione su tematiche di ricerca.

Inoltre lo sviluppo delle attività di ricerca e di un portfolio progetti di elevata qualità scientifica e di utilità per le Università associate e per i territori, ha consentito di definire un positioning statement che è ben identificato dallo sviluppo della **Terza Missione**, ovvero favorire l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza scientifica per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della società attraverso progetti ed attività di ricerca ed innovazione.

Seppure tale riposizionamento del CUEIM, abbia prodotto i primi riscontri economici, il processo di messa a regime necessario per il raggiungimento del pareggio di bilancio richiede tempi di finalizzazione più lunghi del previsto, anche in concomitanza con il protrarsi della pandemia, che non ha consentito in questa annualità il conseguimento del ricercato equilibrio.

Per quanto attiene ai dati relativi all'annualità 2021, l'esercizio presenta una perdita pari ad Euro 198.260, ed un risultato della **gestione caratteristica** pari ad Euro - 313.260, rispetto all'esercizio precedente che vedeva una perdita pari ad Euro 81.134 ed un risultato della gestione caratteristica pari ad Euro - 201.134.



Università di Verona

Giova evidenziare come tale risultato includeva per l'annualità 2020 la sospensione degli ammortamenti per un importo complessivo pari ad Euro 54.515, in ottemperanza al D.L. n. 104/2020 (c.d. Decreto di Agosto), convertito dalla Legge n. 126/2020 e chiarita con la Circolare n. 2 dell'11 febbraio 2021.

Il conto economico al 31/12/2021, oltre alle risultanze della gestione caratteristica, riepiloga altresì i seguenti accadimenti:

- sono stati liberati gli accantonamenti del fondo rischi progettuali per Euro 37.000.

In particolare, è stata effettuata un'analisi di dettaglio, che ha consentito di definire la dotazione del fondo rischi progettuali, applicando all'importo relativo ai progetti attivi un indice pari al 10,09%, ponderato sulla base dell'analisi tecnica e del trend storico dei rischi progettuali.

- sono stati liberati gli accantonamenti del fondo rischi tributari per Euro 78.000. Tale scelta è motivata dall'esigenza di allineare la dotazione del fondo ad un indice di rischiosità tributaria prudenziale, pari a circa il 10% del fatturato medio, definito sulla base dei risultati dell'ultimo triennio.



*Sapienza Università di Roma*

Le operazioni sopra descritte sono state effettuate dopo un'attenta valutazione dei rischi, che ha consentito un utilizzo dei fondi CUEIM, anche rispetto alle esigenze di chiusura contabile delle attività progettuali relative alle annualità precedenti.

La contabilizzazione di tale componente positiva di reddito ha portato all'ottenimento di un **risultato di esercizio 2021 di Euro -198.260,43** come sopra evidenziato. Si è optato per la non adesione alla possibilità di sospendere per un ulteriore anno gli ammortamenti, anche se previsto dalla sopracitata Legge n. 126/2020.

Il CdA ha operato ponendo una significativa attenzione all'incasso dei crediti anche nel 2021, al fine di preservare la situazione finanziaria del CUEIM ad un livello di liquidità sostenibile.

Si segnala che anche per l'esercizio 2021, l'attività di incasso progettuale è stata rallentata e complicata dal proseguire dello stato emergenziale dovuto al Covid-19, poiché ha inciso significativamente sugli iter valutativi e sulle relative erogazioni dei contributi finanziari da parte principalmente delle amministrazioni pubbliche committenti.

Il bilancio 2021, pur chiudendo in disavanzo, mostra una prosecuzione del contenimento dei costi accettato e condiviso dal personale e dai fornitori ed un ulteriore processo di generale razionalizzazione i cui benefici si manifesteranno anche nell'anno in corso.

Nell'esercizio 2021 il **valore della produzione** - al netto delle somme liberate dall'accantonamento a fondo rischi progettuali - è stato pari ad Euro **846.850**, risultato in diminuzione rispetto all'esercizio precedente (pari ad Euro 942.632), che può essere ricondotto alle difficoltà ed al protrarsi dei ritardi nei processi di valutazione e di effettivo avvio dei progetti a bando già rilevate nel corso delle annualità precedenti - ulteriormente aggravate dal protrarsi del contesto emergenziale dovuto alla pandemia Covid-19.

Nonostante l'attivazione di azioni a sostegno del percorso strategico e l'avvio delle nuove collaborazioni, portate avanti dal CdA e dalla struttura CUEIM sulla base del rinnovato modello di gestione, i risultati ottenuti hanno determinato una ulteriore riflessione approfondita sugli adeguamenti strutturali/organizzativi indispensabili per la sostenibilità del CUEIM.

A tal proposito, considerata l'efficacia gestionale ed il contenimento dei costi operativi, comprovato ed ottimizzato nel corso dell'annualità 2020, si è proceduto a mantenere l'operatività del personale in modalità di smart working, in una prospettiva di miglioramento del benessere della persona e della competitività dell'Ente.

In questo contesto, la rete CUEIM organizzata per cluster/moduli tematici (Green Growth, Sustainable Tourism, Industry 4.0) e per iniziative progettuali specifiche, a livello nazionale ed internazionale, ha consentito di far emergere la proposta di nuovo pay-off: “Una rete di conoscenze per un futuro sostenibile”, finalizzato al rafforzamento dell’approccio modulare su tematismi identitari, quali ad esempio sostenibilità e competitività ed a consolidare la comunicazione degli elementi “caratteristici” e della mission del CUEIM, ponendo l’accento sul valore della condivisione della conoscenza e sull’impegno dell’organizzazione per un futuro sostenibile.

Al fine di assicurare e monitorare la qualità e la rilevanza scientifica dei risultati, le specifiche iniziative di ricerca vengono supervisionate da responsabili scientifici, individuati nel mondo accademico, con competenze specifiche nel settore progettuale, sulla base di procedure che ne delineano le modalità di affidamento e le responsabilità derivanti.

In maggiore dettaglio, il lavoro del CdA, in stretta collaborazione con la Direzione ed il supporto tecnico-operativo del personale dipendente, ha consentito nel 2021, il raggiungimento dei seguenti principali obiettivi:

- *incasso di crediti* rispetto ai progetti conclusi, in fase di conclusione e procedure aperte con enti pubblici locali. L’attività della struttura ha consentito nell’esercizio 2021 l’incasso di Euro 477.699,60 di crediti derivanti dalle annualità precedenti oltre che dallo stato di avanzamento delle attività progettuali in corso.

In particolare, i crediti connessi alle progettuali, in fase di conclusione o in corso di realizzazione, sono i seguenti:

- Progetto di ricerca denominato “GREEN GROWTH” incasso pari ad Euro 97.316,69;
- Progetto di ricerca denominato “COFFEE PADS” incassato pari ad Euro 21.599,93;
- Progetto di ricerca denominato “MEDARTSAL” incassato pari ad Euro 105.959,25;
- Progetto di ricerca denominato “SMART COMMUNITY ENEA” incassato pari ad Euro 24.500;
- Progetto di ricerca denominato “INNOTOURCLUST” incassato pari ad Euro 12.950,82;
- Progetto di ricerca denominato “REMIAM-OPS” incassato pari ad Euro 192.000;
- Progetto di ricerca denominato “ARSIAL 6” incassato pari ad Euro 17.248;
- Progetto di ricerca denominato “SAXA GRESTONE” incassato pari ad Euro 6.124,91.

- *contenimento dei costi di struttura* - In accordo con la decisione assunta dal precedente CdA nella seduta del 30 novembre 2017 e ribadita dall’attuale CdA nella seduta del 12 dicembre 2018, anche nel corso del 2021 sono proseguite le azioni di “spending review”,

che hanno riguardato il contenimento dei costi di struttura che nel 2021 sono pari ad un valore di circa Euro 579.000.



Università del Sannio

- *consolidamento delle competenze per la presentazione e gestione delle attività progettuali ed attivazione di collaborazioni strategiche* - Nel corso del 2021 il CUEIM ha proseguito la sua azione progettuale, in qualità di aggregatore di know-how, sia a livello accademico che imprenditoriale, con l’obiettivo di costituire solidi partenariati e collaborazioni finalizzate alla sempre più efficace partecipazione

del network alle opportunità rappresentate da bandi di gara ed incentivi alla ricerca nazionali ed internazionali. I temi di riferimento sono il management e la sostenibilità nelle sue molteplici sfaccettature, quali: la green and circular economy, il sustainable tourism, l'innovazione e la smart community, il cultural heritage ed il good business per quanto attiene la formazione.

Si è conseguito un ulteriore sviluppo delle collaborazioni strategiche e queste ultime sono ben rappresentate dagli accordi di collaborazione e/o protocolli d'intesa siglati dal CUEIM con:

- il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" finalizzato all'effettuazione di attività di formazione, di divulgazione, di ricerca e terza missione con l'obiettivo di promuovere la contaminazione tra pensiero e ricerca accademica e azione imprenditoriale e manageriale per la diffusione della Cultura della Sostenibilità;
- il Centro per la Formazione, la Ricerca, l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo - CEFRIS. L'accordo ha per oggetto la realizzazione, la promozione e la divulgazione di attività di ricerca di base, di ricerca industriale, di sviluppo sperimentale e diffusione dei risultati ottenuti, mediante l'insegnamento, la pubblicazione e/o il trasferimento di tecnologie. Tra i principali obiettivi vi è la progettazione, redazione e realizzazione di ricerche economiche e di sviluppo di piani programmatici nella macro e micro economia del territorio; il perfezionamento, lo sviluppo e la diffusione di ricerche empiriche di prospezione a medio e lungo termine, di carattere socio-economico-territoriale, con l'approfondimento delle relazioni fra tali ricerche di prospettiva e gli studi di pianificazione, nonché dei rapporti tra ricerca scientifica, innovazione, sviluppo economico e qualità della vita; la costituzione di un mezzo di cooperazione scientifica e culturale, in tutte le sue forme, fra cultori di studi tecnici, economici, sociali e territoriali, per la promozione di ricerche teoriche e metodologiche nel campo della pianificazione integrata, socio-economica e territoriale, del trasferimento tecnologico e dell'innovazione; la promozione di studi e ricerche prestando consulenza ad enti pubblici e privati, sia Italiani sia di altri Paesi;



Università di Macerata

- il Comune di Mercogliano allo scopo di avviare un percorso di cooperazione, finalizzato all'attivazione di iniziative progettuali e formative, di individuazione di nuovi partner scientifici, di partecipazione a bandi nazionali ed europei.

Oltre alle collaborazioni sopra descritte, che si aggiungono a quelle precedentemente attivate, con l'associazione di categoria **Federterziario**, con il network delle **Benefit Corporation** e con la società *Creditalia s.r.l.*, è in fase di approfondimento l'opportunità di entrare in partnership con il Centro Studi Tagliacarne al fine di migliorare la conoscenza sulle dinamiche di sviluppo delle imprese e dei territori per supportare le politiche di crescita del Paese.

I dati relativi all'annualità 2021 mostrano come il proseguimento delle azioni di contenimento dei costi di struttura abbia comunque consentito lo sviluppo ed attivazione di nuove iniziative progettuali con partenariati costituiti ed in fase di costituzione. Alla data del 31.12.2021, in un arco temporale di 12 mesi, risultano presentati n. 17 nuovi progetti di cui n. 13 competitivi con la positiva acquisizione di n. 5 progetti di cui n. 3 competitivi (su n.

6 progetti competitivi valutati). Nell'annualità 2021 il CUEIM mantiene una percentuale di aggiudicazione pari al 50% nel rapporto bandi acquisiti/valutati.

I risultati 2021, pur in uno scenario in cui non è stato raggiunto l'obiettivo dell'equilibrio economico, comunque consentono di mantenere la consapevolezza che il valore del CUEIM non è rappresentato solo dai risultati operativi, a cui certamente deve puntare e giungere, ma è racchiuso nelle sue potenzialità di ente fondamentale per fare rete e per rafforzare il senso di appartenenza al raggruppamento disciplinare di Economia e Gestione delle imprese.

**Organi di governo e Governance**

Il governo del CUEIM è di tipo dualistico basato sul Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza nominato dall'Assemblea e sul Consiglio di Amministrazione nominato dal Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza stesso.

Lo statuto prevede i seguenti organi:

**Assemblea** (art. 6 statuto), formata da tutti gli associati a qualsiasi categoria appartengano, esprime la volontà delle variegate realtà aderenti al network, anche in ordine alle direttive generali di sviluppo ed orientamento delle attività del CUEIM. Si riunisce in seduta ordinaria una volta all'anno e in seduta straordinaria ogni volta che lo richieda il Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza o almeno un terzo dei membri.

**Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza** (art. 7 statuto), dura in carica cinque anni, è rinnovabile ed è composto da 15 a 35 membri. Al Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza (CIS) partecipano di diritto i rappresentanti designati dalle Università associate italiane pubbliche e private e tanti membri eletti dall'Assemblea fino al massimo previsto del numero dei consiglieri.

**Consiglio di Amministrazione** (art. 8 statuto), dura in carica cinque anni, è composto da un numero di membri non superiore a 5 e provvede alla gestione ordinaria e straordinaria del CUEIM sulla base degli indirizzi formulati dal Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza. Il Presidente del CdA ha la rappresentanza legale dell'ente.

**Organo di controllo** (art. 9 statuto) dura in carica un triennio, è composto da un numero di membri effettivi non superiore a tre, e provvede alla vigilanza in ordine al rispetto della legge, dello Statuto e dei principi di corretta amministrazione e gestione contabile. La nomina di un componente è di competenza del Ministero dell'Università, dell'Istruzione e della ricerca (MIUR).

La composizione della governance al 31.12.2021 risulta ampiamente rappresentativa delle aree economico aziendali dell'Università italiana. L'elenco completo dei componenti della governance CUEIM è riportato sul sito istituzionale [www.cueim.org](http://www.cueim.org).



*Università della Calabria*



*Universidad de Huelva*

Gli organi statuari rinnovati nel 2018, resteranno in carica sino all'approvazione dell'esercizio 2022, ad eccezione dell'organo di controllo che terminerà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2021.

Il Consiglio di Amministrazione ha ricercato la collegialità del processo decisionale, con il coinvolgimento attivo e consapevole di tutti i suoi membri. Nel corso del 2021 si è riunito 7 volte: 21 gennaio; 25 marzo, 25 maggio, 8 giugno, 26 luglio, 15 novembre e 22 dicembre. Nel primo trimestre 2021 ha effettuato le necessarie verifiche relative al Bilancio preventivo 2021, informando il Presidente del CIS che in merito al rischio del permanere di una perdita nell'esercizio in oggetto, ed ha proseguito con le azioni di controllo della situazione economica del CUEIM, monitorando la situazione finanziaria, accompagnata da quella di definizione del posizionamento dell'Ente rispetto ai mercati di riferimento e da quella di progettazione dell'attività di ricerca per il periodo 2021-2022, come definito nel documento "Evoluzione del Business Model CUEIM e Prospettive 2021" presentato nel CdA del 21 gennaio 2021.

Il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio di Indirizzo in armonia con le azioni avviate nel 2020 hanno operato in maniera sinergica per il raggiungimento degli obiettivi di esercizio e di sviluppo del CUEIM, secondo il percorso e le modalità descritte nel documento "Roadmap per lo sviluppo strategico CUEIM", che prevede un modello di sviluppo bottom-up, per facilitare il riavvicinamento tra le sedi accademiche e il CUEIM e sviluppare nuove attività da integrare nel modello di business del CUEIM. In tale contesto sono state portate avanti le seguenti aree di attività: comunicazione e sviluppo del brand CUEIM, rapporto con Atenei ed Istituzioni pubbliche, rapporto con Associazioni di categoria, imprese e BCorp, valorizzazione e messa a sistema della collaborazione con la Rivista ed il Convegno



*Università Politecnica delle Marche*

Sinergie-SIMA attraverso il dialogo con la Fondazione CUEIM.

Nel corso dell'ultimo trimestre 2021 e nei primi mesi dell'anno 2022, oltre alla gestione delle progettualità in corso, più avanti descritte, e alle verifiche sul bilancio previsionale al 2022, si è lavorato molto sul fronte della nuova progettazione, volgendo l'attenzione sulle progettualità "nel cassetto" e in fase di sviluppo, in relazione all'analisi delle linee di finanziamento disponibili a livello europeo e nazionale, centrate sui temi della green economy e sostenibilità. Tale analisi ha coinvolto il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Scientifico e il Presidente del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza, per approfondire la strategia e alcune iniziative specifiche da poter posizionare anche nell'ambito del PNRR.

Giova evidenziare che nel corso delle riunioni degli organi statuari, la definizione della strategia del CUEIM, sulla base degli indirizzi strategici forniti dal CIS, è risultata chiara e condivisa dall'intero Consiglio.

Anche nel 2021 il lavoro sinergico svolto dal CdA, dal CIS e dal personale dipendente CUEIM rivolto ad assicurare la continuità all'azione dell'Ente, mirando alla ricerca delle condizioni di sostenibilità tecnico-economica, attraverso la prosecuzione di un percorso di sviluppo finalizzato alla elevata qualità scientifica del portafoglio progetti, da realizzare con un elevato coinvolgimento del



*Università IULM di Milano*

network degli associati, e la massima utilità per le Università associate e il territorio di riferimento.

**Variazioni intervenute nel corso dell'esercizio 2021**

Sotto il profilo della composizione degli organi di governo si rilevano le seguenti variazioni intervenute nel 2021:

Con riferimento alla composizione del Consiglio di Amministrazione, in data 25 febbraio 2021 la Prof.ssa Daniela Baglieri ha rassegnato le dimissioni da componente del CdA, a seguito della sua nomina ad Assessore Regionale dell'Energia e dei Servizi di Pubblica Utilità da parte del Presidente della Regione Sicilia.

Pertanto, il Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'8 giugno 2021 ha cooptato a norma di statuto (art. 8) la Prof.ssa Vittoria Marina, che ha accettato di entrare a far parte del CdA del CUEIM. La nomina è stata ratificata dall'Assemblea del 23 giugno 2021. La carica di Consigliere della Prof.ssa Marino terminerà in linea con la scadenza dell'attuale CdA, ovvero all'approvazione del Bilancio 2022.

Nella seduta del 26 luglio 2021 il CdA ha preso atto delle dimissioni del Presidente dell'Organo di Controllo, Dott.ssa Gabriella Zoccatelli comunicate dal Presidente del CIS, Prof. Umberto Martini, di cui si è anticipato ai membri del CIS con comunicazione del 29 luglio 2021 da parte dello stesso.

L'Organo di Controllo ai sensi dello Statuto (art. 6) è stato ricostituito ai sensi dello statuto dall'Assemblea, che con delibera del 21 ottobre 2021 ha nominato quale membro effettivo il Dott. Michele Zampieri e il sostituto Dott.ssa Valeria Modena, ringraziando la Dott. Zoccatelli per l'impegno e la dedizione nello svolgimento del suo ruolo in qualità di componente storica del collegio sindacale.

Le suddette nomine saranno valide fino alla scadenza del mandato dell'attuale Organo di Controllo, ovvero fino all'approvazione del Bilancio di cui si relaziona, prevista entro giugno 2022.

In ultimo, si rileva che ai sensi dello statuto della Fondazione CUEIM, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 luglio 2021 ha provveduto alla nomina del Consiglio di Amministrazione della Fondazione in scadenza con l'approvazione del Bilancio 2020, confermando i componenti Proff. Federico Testa, Piero Mastroberardino, Alberto Mattiacci, Tonino Pencarelli, Marta Ugolini.



*Università del Salento*

**Associati**

Si riporta di seguito l'elenco degli Associati al 31.12.2021, le Università italiane associate sono 26, a queste si aggiunge l'Università spagnola di Huelva:

- Università degli Studi di Verona
- Università degli Studi Sapienza di Roma
- Università degli Studi della Calabria
- Università degli Studi di Cagliari
- Università degli Studi di Pavia
- Università degli Studi di Trento
- Università degli Studi di Salerno
- Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università Politecnica delle Marche
- Università degli Studi di Bari Aldo Moro
- Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
- Università IULM di Milano

- Università degli Studi di Brescia
- Università degli Studi di Foggia
- Università degli Studi del Salento
- Università degli Studi di Messina
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi del Molise
- Università degli Studi di Firenze
- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa Napoli
- Università degli Studi del Sannio di Benevento
- LUISS Business School
- Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
- Università degli Studi “d’Annunzio Chieti-Pescara”
- Università degli Studi di Sassari

Al 31.12.2021 gli Associati privati sono i seguenti:

- Agriplan s.r.l.
- Associazione delle Camere di Commercio italiane all'estero
- Banca Popolare del Cassinate
- CCIAA Latina
- Euroformazione s.r.l.
- EuroMed Research Business Institute
- Explora - Ricerca analisi statistica
- Società Cattolica di Assicurazione s.c.r.l.
- Unioncamere

Rimane vivo l'interesse delle Università e organizzazioni, a far parte della rete CUEIM, sono state infatti numerose le richieste di collaborazione da parte di enti ed Università, e diverse espressioni di interesse a partecipare alla rete CUEIM, quali ad esempio, il *Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne* ed il *Centro Euromediterraneo per la formazione, la ricerca, l'innovazione tecnologica e lo sviluppo*, a conferma della vitalità dell'Ente.

**Fondazione CUEIM** Costituita come Fondazione CUEIM-CRT il 21 settembre 2009 su iniziativa dei soci fondatori *Fondazione Cassa di Risparmio di Torino* (Fondazione CRT) e del *Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale* (CUEIM), la Fondazione CUEIM ha sede legale e operativa in Verona e sedi operative presso le sedi del CUEIM. È un ente senza scopo di lucro, che ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica in data 4 maggio 2010. Dal 2011 è iscritta nell'elenco dei soggetti destinatari in base a quanto previsto dall'art. 1 c. 353 della legge 23.12.05 n. 266, che reca disposizioni per l'integrale deducibilità dal reddito del soggetto erogante dei fondi trasferiti per il finanziamento alla ricerca, a titolo di liberalità, delle società e degli altri soggetti passivi d'imposta sul reddito delle società in favore, tra l'altro, di fondazioni e di associazioni regolarmente riconosciute (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 15.04.11 in GURI n. 179 del 03.08.2011).

L'inserimento in tale elenco costituisce un riconoscimento di grande prestigio per la Fondazione CUEIM, che può avviare una concreta attività di “ricerca fondi” per realizzare le sue attività. In



Università di Foggia



*Università di Pavia*

particolare, essa si propone di svolgere o promuovere attività di ricerca scientifica con specifico riferimento al settore dell'economia d'impresa, anche non-profit, e del management delle organizzazioni. Le finalità istituzionali includono: a) cofinanziare progetti di ricerca e loro diffusione a livello nazionale e internazionale; b) cofinanziare borse di ricerca e posti di ruolo, anche attraverso procedure competitive, per favorire lo sviluppo delle conoscenze su funzioni e ruolo delle organizzazioni profit e non-profit; c) favorire l'internazionalizzazione e gli scambi fra studiosi; d) sostenere la rivista Sinergie Italian Journal of Management (d'ora in poi Sinergie) nel percorso di internazionalizzazione, nonché sua diffusione tra i practitioners sia in Italia che all'estero.

A causa di significativi cambiamenti nella governance avvenuti nel 2015, la Fondazione CUEIM ha modificato il proprio statuto con il cambio di denominazione da Fondazione CUEIM-CRT a Fondazione CUEIM, decretando la designazione delle cariche sociali esclusivamente da parte di CUEIM. A seguito di una revisione della governance avvenuta nel 2017, il CdA della Fondazione CUEIM è così composto: prof. Federico Testa (Presidente), prof. Piero Mastroberardino (Vice Presidente), prof. Claudio Baccarani, Prof. Alberto Mattiacci e prof. Tonino Pencarelli. Nel 2019, con le dimissioni del prof. Claudio Baccarani, ha assunto la carica di nuovo consigliere della Fondazione CUEIM la prof.ssa Marta Ugolini. Ricopre la carica di Segretario generale il prof. Angelo Bonfanti.

Con riferimento alla composizione della Governance, come sopra ricordato nel 2021 il CdA del CUEIM ai sensi dello statuto della Fondazione ha rinnovato il Consiglio di Amministrazione della Fondazione confermando i suddetti membri.

Nell'anno 2021 Fondazione CUEIM ha prevalentemente svolto attività di gestione della rivista Sinergie IJM e di organizzazione del convegno Sinergie-SIMA, di cui si relaziona più avanti, avviando tali attività verso un importante percorso di digitalizzazione e di internazionalizzazione. Si rileva che il passaggio più significativo ai fini dell'internazionalizzazione realizzato nel corso del 2021 è rappresentato dall'inclusione della rivista scientifica Sinergie IJM nel data base Scopus, il repository di pubblicazioni scientifiche gestito dal publisher internazionale Elsevier. Grazie agli sforzi compiuti nella direzione dell'internazionalizzazione, insieme con SIMA, Sinergie IJM ha superato il processo di valutazione del Content Selection & Advisory Board di Scopus e i suoi contenuti sono stati indicizzati nel data base a partire da gennaio 2021, come anticipato dalla prof.ssa Marta Ugolini in occasione del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza del giugno 2021. Il positivo esito della domanda di ammissione di Sinergie IJM a Scopus risulta importante sia per portare la prospettiva italiana nel dibattito internazionale sul management sia per consentire agli studiosi del settore scientifico disciplinare SECS-P/08 di vedere premiato il loro lavoro pubblicato su Sinergie IJM in occasione della prossima valutazione quinquennale per la ricerca (VQR).

In ultimo si rileva che nell'ambito del percorso di confronto avviato nel 2020 dal CUEIM con la Fondazione, mirato a valorizzare e mettere a sistema il rapporto con la Rivista e il Convegno Sinergie-SIMA, al fine di collaborare sulle aree di interazione per la produzione di reciproci vantaggi nel rispetto dell'autonomia e delle finalità che le organizzazioni perseguono, nel 2021 il CUEIM insieme alla Rivista Sinergie ha organizzato il workshop "How to connect research and sustainable business: The role of knowledge networks in enhancing circular economy",



*Università di Cassino e del Lazio Meridionale*

realizzato il 12 ottobre 2021 nell'ambito della Circular Week 2021 (11-17 ottobre 2021). L'iniziativa è stata l'occasione per promuovere la rete di conoscenze del CUEIM, attraverso la presentazione di una serie di testimonianze di esperienze delle sedi consorziate CUEIM, dei partner progettuali e dei lavori di ricerca sviluppati dalle componenti accademiche sui temi dello sviluppo sostenibile, dell'economia verde e circolare.

Nella successiva scheda sintetica descrittiva delle attività svolte *nell'Area Editoriale e della Comunicazione* viene approfondita la collaborazione con la Rivista Sinergie IJM ed il Congresso Sinergie-SIMA attraverso il dialogo con la Fondazione CUEIM, con la volontà di contribuire al benessere della comunità in cui operiamo, attraverso le iniziative progettuali del CUEIM, che offrono l'opportunità di valorizzare le conoscenze detenute dai giovani ricercatori impegnati nelle attività di ricerca, in relazione alla produzione scientifica e dai rapporti con le società scientifiche dell'area aziendale.

**Gli adeguamenti strutturali ed organizzativi**

Il CUEIM opera tramite diverse sedi, la sede legale è situata a Verona mentre le sedi operative sono localizzate a Roma, Salerno e Cosenza.

Giova ricordare che nel 2018, in relazione alla necessità di contenere i costi delle sedi, sono state condotte le seguenti azioni: il trasferimento della sede di Roma in un locale più economico, in continuità con le attività progettuali; l'affitto di una porzione della sede legale di Verona ed il trasferimento della sede di Napoli presso l'Università di Salerno, che ha consentito di affittare il locale di proprietà sito in Napoli.

La possibilità di trasferire anche la sede operativa di Roma e la sede legale di Verona presso le Università associate, valutata nel 2019 avviando i primi contatti con gli Atenei non conclusi per la mancanza di spazi adeguati disponibili, è stata complicata dal contesto emergenziale generato dalla pandemia da Covid-19, ma rimane aperta anche in relazione all'opportunità di rafforzare i rapporti con le Università associate.

Si evidenzia infatti che la possibilità d'istituire sedi CUEIM presso gli Associati, prevista ai sensi dello statuto, consente di rendere più efficaci le collaborazioni con le Università stesse aumentando le capacità di progettazione e conseguentemente presentazione di progetti di ricerca.

Si ricorda che oltre al personale dipendente suddiviso in area tecnica e area amministrativa, composto al 31.12.2021 da n. 10 risorse interne, il CUEIM per la gestione dei progetti di ricerca si avvale di task force tecniche ad hoc costituite attingendo dal proprio network di risorse umane (docenti universitari, esperti e ricercatori) dalle comprovate competenze tecnico-scientifiche.

In relazione ai sistemi di gestione e controllo si rileva che nel corso del 2021 è stato finalizzato il riesame del sistema procedurale per renderlo sempre più aderente alle impostazioni del D. Lgs. 231/2001 anche attraverso una più puntuale individuazione delle attività soggette a rischio di comportamento non corretti e quindi all'aggiornamento del Modello organizzativo di gestione e controllo. Tale attività è stata supportata dalla società Complegal S.r.l incaricata dal CdA.



Università del Molise

Giova ricordare che il CUEIM è dotato di un proprio Codice etico, che costituisce parte integrante del Modello di organizzazione, gestione e controllo (ex. D. Lgs. 231/2008) e di un Sistema di Gestione della Qualità ISO 9001, atti a garantire la qualità dei processi, la soddisfazione dei partner e associati e la professionalità, unita alla correttezza e trasparenza del per-

sonale, dei collaboratori e docenti afferenti il nostro networking.

Nel 2021 il CUEIM ha provveduto in particolare:

- all'individuazione del Datore di lavoro con delibera del 25 maggio 2021, al fine di perseguire l'obiettivo di raggiungere il più alto grado di sicurezza per i dipendenti e in considerazione delle adeguate capacità professionali del Direttore per svolgere tale ruolo;
- al completamento dell'attività di aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo (ex D. Lgs. 231/2001) approvato in data 25 maggio 2021. In merito, come anticipato nella relazione 2020, si sottolinea che è stata proposta una nuova metodologia di Risk Assessment, e sono stati introdotti il Codice comportamentale anticorruzione e il Codice Comportamentale nei confronti della PA;



*Università di Messina*

- alla verifica dell'efficacia del Progetto strutturato di Smart Working adottato dal CUEIM nel 2020 al fine di disciplinare in maniera chiara, seppur in via sperimentale, la prestazione di lavoro in luoghi diversi dalla normale sede di lavoro, nel rispetto della normativa nazionale e vigente in tema di lavoro agile (Legge n. 81/2017). In merito si ricorda che nell'annualità 2020 per fronteggiare l'emergenza Covid-19 è stato attivato il lavoro agile per tutto il personale a partire dal 9 marzo 2020; l'iter di attivazione del lavoro agile e l'aggiornamento della procedura informativa gestione-Covid sono state gestite con il supporto del RSPP, la condivisione del medico competente e del RLS; in merito è sempre informato anche l'Organismo di Vigilanza che nell'attuale contesto svolge un ruolo fondamentale nel valutare, in relazione ai rischi legati alla situazione di emergenza, l'adeguatezza dei presidi di controllo e delle misure organizzative già adottate e implementate nel Modello.

Si ricorda inoltre l'impegno della struttura nella tempestiva riorganizzazione/ripensamento delle modalità di lavoro e di collaborazione progettuale, che ha consentito il proseguimento delle attività in essere e in via di sviluppo, e di ridurre al minimo gli impatti di eventuali ritardi di lavorazione sulle attività di ricerca CUEIM.

La complessità determinata dalla situazione di contesto ha rappresentato una significativa sfida manageriale mirata alla gestione delle attività ordinarie e progettuali in modalità "agile", che il Direttore ha affrontato attraverso un efficace coordinamento interno ed il potenziamento dell'utilizzo delle tecnologie informatiche (desktop remoto, cartelle condivise in cloud, database server, call conferencies, etc.). Tali inedite circostanze hanno determinato una evidente crescita professionale del personale dipendente, che ha maturato una rinnovata consapevolezza del rispetto degli standard e delle performance aziendali, attraverso l'attenzione documentale ed il rafforzamento di una quotidiana organizzazione operativa orientata al raggiungimento degli obiettivi strategici e al sviluppo progettuale.

- alla realizzazione delle attività formative previste dal "programma di formazione e addestramento anno 2020-2021", revisionato in data 20/04/2021, che guarda alla formazione obbligatoria e professionalizzante dei dipendenti, con particolare focus anche nel 2021 sullo smart working, sulle procedure aziendali anche con riferimento al ricordato aggiornamento del Modello 231/2001.

Con riferimento ai sistemi di gestione si segnala che anche nel corso del 2021:

- come di consueto si sono svolti gli audit interni a cura dell'Organismo di Vigilanza monocratico ex D. Lgs. 231/2001 e gli audit sul Sistema di gestione qualità, che hanno riguardano gli adeguamenti organizzativi e la corretta applicazione del Sistema di Gestione a supporto dei progetti di ricerca e del raggiungimento degli obiettivi della qualità, in armonia con la strategia aziendale per il rilancio del CUEIM;
- si è svolto il 2 e 3 agosto, con esito positivo, l'Audit di mantenimento della certificazione ISO 9001:2015, a cura dell'Ente certificatore, attinente alla "progettazione e realizzazione di attività di ricerca scientifica ed industriale, assistenza professionale e servizi di formazione nell'ambito delle discipline e delle pratiche economico manageriali, per le organizzazioni nel settore pubblico e privato".



LUISS Business School

**I risultati economico-finanziari**

Il risultato di bilancio 2021, nonostante l'individuazione del necessario percorso di evoluzione del modello di business fondato sulla valorizzazione della rete CUEIM, incorpora gli effetti di una complessa fase di transizione, ancora in atto, determinata dai ritardi nelle valutazioni ed attivazioni delle nuove iniziative progettuali, dalle difficoltà di muoversi nei nuovi mercati (formazione) dei servizi alle università e imprese, maggiormente aggravata del protrarsi del contesto emergenziale dovuto alla pandemia Covid-19.

Nel 2021 è proseguita l'attività di monitoraggio costante sulla sostenibilità economico-finanziaria dei progetti acquisiti, così come rappresentato in occasione delle riunioni degli organi di governo, attraverso azioni coordinate in termini di contenimento dei costi e di un efficientamento nell'utilizzo delle risorse.

Sono state avviate inoltre nel corso dell'anno nuove iniziative progettuali ed è stata intensificata l'attività volta allo sviluppo sulla base delle impostazioni strategiche che vedono il CUEIM come un network aperto che si propone di creare valore comune per gli appartenenti alla rete e per la società in generale.

La prosecuzione del lavoro iniziato e condotto con un'analisi puntuale e dettagliata delle dinamiche strategiche attivate e delle prospettive future, unito al descritto portfolio di progetti pluriennali attivi, in attesa di valutazione ed in fase di presentazione potenzialmente equilibrato, ad un sempre maggiore utilizzo delle risorse interne di staff e competenze, al contenimento delle quote di cofinanziamento, al riconoscimento di spese generali tali da garantire la sostenibilità economico-finanziaria sui progetti acquisiti e soprattutto al coinvolgimento attivo e alle rinnovate collaborazioni tecnico-scientifiche con gli associati consentiranno di sostenere l'intenso sforzo progettuale per muovere nella direzione del pareggio contabile di bilancio ed il completamento dell'implementazione del modello di business CUEIM previsto per il biennio 2021-2022.

Per una dettagliata analisi delle varie poste del bilancio si rinvia alla nota integrativa, mentre la dinamica della situazione finanziaria è illustrata nel rendiconto finanziario.

Come evidenziato nella nota integrativa la situazione patrimoniale al 31.12.2021, risulta comunque rassicurante alla luce del valore del patrimonio netto pari ad Euro 2.487.253, del fondo rischi tributari pari ad Euro 90.204 (importo ridotto di Euro 99.000), del fondo

contenziosi e spese legali pari ad Euro 30.014 (importo aumentato di Euro 21.000) e dei valori accantonati nel fondo rischi progettuali pari ad Euro 136.344 (importo ridotto di Euro 93.655).

L'attenta analisi delle fattispecie di rischio che si possono presentare negli esercizi futuri, legate sia alla rendicontazione dei progetti sia alla normale gestione dell'Ente, nonché dalla valutazione di indicatori legati alla composizione dei crediti e ai relativi tempi d'incasso progettuali, ha consentito una riallocazione ed un allineamento dei fondi CUEIM, oltre alla decisione di liberare parte degli accantonamenti, come sopra descritto.

Sotto il profilo finanziario la liquidità disponibile al 31.12.2021 ammonta ad Euro 606.489 - esclusi i due conti di deposito vincolati di importo pari ad Euro 11.126 ed Euro 159.501, le immobilizzazioni sono pari ad Euro 1.675.864 al netto degli ammortamenti ed i crediti iscritti nell'attivo circolante, comprensivi dei contributi progettuali da incassare, sono pari ad Euro 872.994.

La situazione finanziaria non presenta sostanziali variazioni rispetto alla liquidità disponibile al 31.12.2020, ma permangono i ritardi accumulatisi da parte delle amministrazioni pubbliche committenti nell'effettuare le istruttorie valutative relative a costi progettuali già sostenuti e rendicontati nel



*Università di Cagliari*

corso dell'annualità precedenti, aggravati dal contesto emergenziale determinato da Covid-19.

Giova precisare che, in merito alle partite di incassi legate alle attività progettuali concluse, sono state attivate tutte azioni di sollecito previste, e proseguirà tale azione con l'obiettivo di giungere entro il 2022 alla riscossione di una quota significativa dei crediti già maturati allo stato attuale e pari ad un importo di circa Euro 700.000.

Per tutta l'annualità 2021 il CUEIM ha beneficiato del meccanismo di compensazione dei crediti dovuti all'IRES già versata, che ha permesso di recuperare un importo pari a circa Euro 231.000, ed ha ridotto mensilmente i pagamenti di contributi ed oneri da F24. Tale compensazione inciderà anche su parte del 2022.

Inoltre, rispetto all'elevato credito IVA che il CUEIM vanta verso l'erario è stata attivata la procedura di compensazione mediante lo strumento del visto di conformità pesante.

Alla luce delle suddette considerazioni e di un'azione di costante monitoraggio e pianificazione, la situazione finanziaria CUEIM può essere comunque considerata stabile.

**Attività 2021** La missione del CUEIM nel corso del 2021 si è concretizzata nella creazione di partenariati per la partecipazione a bandi nazionali ed internazionali sui temi del management, ambientali e dello sviluppo sostenibile, del turismo e del cultural heritage, finalizzata all'obiettivo del finanziamento delle iniziative progettuali proposte dal network. Inoltre, è stata portata avanti un'intensa attività relativa alla progettazione sui temi formativi, che ha dato vita alla "The Good Business Academy" e parallelamente è stato curato il rafforzamento del network attraverso lo sviluppo delle citate collaborazioni strategiche.

È stata inoltre avanzata la proposta di costituire un gruppo di studio finalizzato a predisporre una valutazione di tipo strategico-operativa per poter analizzare alternative praticabili di governance societaria ed organizzativa. Analisi fondamentale per impostare idonee azioni di rilancio della struttura e di valorizzazione delle potenzialità della rete multipolare CUEIM che consente di sviluppare progettualità coniugando l'attenzione al locale, derivante dal radicamento territoriale di ciascun Ateneo, con l'ampiezza dell'orizzonte nazionale e internazionale visibile dall'insieme del network.

Le attività del CUEIM possono essere ricondotte alle seguenti aree:

- a) Area Editoriale e della Comunicazione
- b) Area Progettuale di Ricerca
  - b1) Progetti avviati nelle precedenti annualità
  - b2) Progetti avviati nel 2021
  - b3) Proposte presentate nel primo quadrimestre 2022
- c) Area Formativa

**a) Area Editoriale e della Comunicazione**

L'attività di ricerca scientifica e di diffusione di conoscenza trovano la loro collocazione anzitutto nell'ambito di "Sinergie - Italian Journal of Management", progetto editoriale sviluppato dal CUEIM sin dal 1983 con l'intento di sostenere la diffusione del pensiero manageriale italiano e portato avanti dal 2017 dalla Fondazione CUEIM.

Nel corso del 2021 l'attività editoriale ha condotto alla pubblicazione dei seguenti volumi della rivista Sinergie:

- Sinergie vol. 39 issue 1 (n. 114) (Gennaio-Aprile 2021) dal titolo "Management, social responsibility and sustainability in tourism: issues and practices"
- Sinergie vol. 39 issue 2 (n. 115) (Maggio-Agosto 2021) dal titolo "Grand challenges: companies and universities working for a better society, Selected papers from Sinergie-SIMA 2020 Conference, Pisa 7-8 September 2020"
- Sinergie vol. 39 issue 3 (n. 116) (Settembre-Dicembre 2021) dal titolo "Grand challenges: emerging trajectories in supply chain management SPECIAL ISSUE - in collaboration with ADACI"

I paper pubblicati sulla rivista sono stati sottoposti al processo di peer-review.

Sinergie Italian Journal of Management organizza dal 1989 un convegno annuale per promuovere il contributo degli studiosi italiani al dibattito internazionale sui temi del management a livello nazionale ed internazionale. A partire dal 2017 il convegno annuale della Rivista è organizzato con la collaborazione di SIMA (Società Italiana di Management).

Giunto alla sua 33esima edizione -il quarto anno in collaborazione con SIMA -il convegno annua-

le nel 2021, si è tenuto il 10 e 11 giugno online in collaborazione con il Dipartimento di Scienze economiche, Aziendali e Statistiche (dSEAS) dell'Università degli Studi di Palermo sul tema "Leveraging Intersections in Management Theory and Practice". Sono oltre 160 i lavori giunti per la presentazione durante i giorni della Conference.

Il tema è stato discusso alternando sessioni plenarie e parallele. Nello specifico, le sessioni plenarie sono state basate sui contributi di insigni accademici quali il prof. Mette Morsing, Head of PRME (Principles of Responsible Management Education), Philip Shapira (Alliance Manchester Business School), Ans Kolk (Amsterdam Business School), Andrew Crane (Bath University) che hanno preso parte al dibattito come keynote speakers.

Durante le sessioni parallele sono stati presentati 52 full paper selezionati attraverso double blind peer review e 114 extended abstract.

I partecipanti al convegno Sinergie-SIMA 2021 sono stati 367.

Giova ricordare che a seguito del trasferimento della Rivista (Atto notarile sottoscritto in data 29 maggio 2017), è stato strutturato già a partire dal 2017 il rapporto tra CUEIM e Rivista al fine di incentivare e sviluppare un dialogo più intenso e diretto con i ricercatori afferenti alle Università, per lo sviluppo di concrete e significative relazioni e connessioni tra



Università di Firenze

i differenti attori del network, in particolare su aree di ricerca di comune interesse, proprio per il tramite della rivista Sinergie.

La linea editoriale della rivista comprende anche la possibile pubblicazione di quaderni e rapporti di ricerca dedicati a specifici temi e alla diffusione di rilevanti risultati di ricerca.

L'attività di promozione e diffusione è svolta con continuità attraverso la pubblicazione sul portale istituzionale del CUEIM delle attività di ricerca condotte, la realizzazione dei portali dedicati ai progetti di ricerca e l'organizzazione di iniziative di presentazione, promozione e valorizzazione dei risultati ottenuti nell'ambito dei progetti.

**b) Area Progettuale di Ricerca**

Nell'esercizio 2021 il CUEIM presenta un portfolio di 19 progetti attivi, tra cui il Progetto “MedArtSal - sustainable management model for Mediterranean Artisanal Salinas” finanziato nell'ambito del programma europeo ENI CBCMED 2014-2020, che vede coinvolto il CUEIM in qualità di soggetto Capofila, ruolo che ne accresce la credibilità a livello internazionale e consolida le prospettive di sviluppo rispetto alle priorità individuate.

Il CUEIM oltre alla consueta attività di sviluppo e gestione dei progetti di ricerca attivi e/o in fase di realizzazione, svolge un'intensa attività di monitoraggio e valutazione delle prospettive progettuali, al fine di individuare le best practices e le progettualità del mondo della ricerca da presentare come opportunità di finanziamento agli enti locali e/o su bandi e fondi nazionali, europei e internazionali relativi ai temi Sustainability, Energy, Water, Mobility, Cultural Heritage, Tourism, Waste Management.

Si rileva che anche nel corso del 2021, a causa dell'emergenza COVID-19, si è reso necessario rimodulare alcune attività progettuali, con conseguenti ritardi di lieve entità, che non hanno influito sulla qualità delle stesse e dei relativi risultati.

Di seguito si riporta una sintesi delle principali attività progettuali su cui la struttura e i ricercatori CUEIM hanno concentrando il proprio impegno.

**b1) Progetti avviati nelle precedenti annualità**

Di seguito si riporta una presentazione sintetica dei principali progetti in bilancio al 31.12.2021 avviati nelle precedenti annualità:

*MedArtSal - Sustainable management model for Mediterranean Artisanal Salinas*

Il Progetto internazionale MedArtSal, finanziato dal Programma ENI CBC MED (<http://enicbcmed.eu/>), affronta le tematiche economico-ambientali e di governance connesse al settore della produzione del sale marino nelle aree del Mediterraneo, promuovendo lo sviluppo di un modello di management sostenibile delle saline artigianali. Il CUEIM in qualità di soggetto Capofila coordina il partenariato, che coinvolge 5 Paesi dell'area Med (Italia, Spagna, Tunisia, Libano, Francia). Il responsabile di progetto è l'Ing. M. Vallerotonda (Project Manager CUEIM) ed il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Giacomo Del Chiappa (Univ. Sassari). Tra le numerose attività progettuali del 2021, si segnala la call finalizzata a selezionare ed implementare azioni/attività in grado di supportare proprietari e manager delle saline nello sviluppo di un modello di gestione sostenibile della loro attività. Tramite questa call il partenariato mira a promuovere lo sviluppo economico locale delle saline basato su una produzione di sale sostenibile e lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, preservando i valori ambientali e culturali locali.



Università di Salerno

La call complessiva per la presentazione di proposte di sovvenzione è stata rivolta a quattro Paesi (Italia, Spagna, Libano e Tunisia) per un budget totale di Euro 480.000. Allo scopo di definire azioni che meglio si adattino ai contesti nazionali, la call complessiva è stata suddivisa in n. 4 specifici lotti e redatta nelle rispettive lingue nazionali.

Il progetto, avviato nel novembre 2019, troverà completamento nel novembre 2022 con la realizzazione di una pubblicazione scientifica, salvo proroghe dell'attività.



Università di Brescia

#### *Green Growth*

Il progetto orizzontale (Horizontal Project), finanziato dal Programma Interreg Med (<https://interreg-med.eu/>) nell'ambito dell'Asse prioritario 1 "Promuovere le capacità di innovazione del Mediterraneo per una crescita intelligente e sostenibile", e si basa sui risultati ottenuti della prima fase di sviluppo del progetto orizzontale "SYNGGI - Synergies for Green Growth Initiatives - Energising the Impact of Innovation in the Mediterranean" che ha trovato completamento nel 2019. La Green Growth Community è una comunità nata per supportare 14 progetti modulari e 3 progetti plus del programma Interreg MED nella promozione dello sviluppo sostenibile nell'area del Mediterraneo settentrionale e orientale, con l'obiettivo di massimizzare ulteriormente la replicabilità dei risultati, condividere le migliori pratiche nel campo della crescita verde, e promuovere il concreto trasferimento dei risultati progettuali in politiche regionali/nazionali, con un approccio di cooperazione integrata e territoriale. .

Giova ricordare che nell'ambito del Progetto il CUEIM ha realizzato e gestisce la piattaforma coordinando e promuovendo il networking e la capitalizzazione dei risultati della ricerca, per oltre 160 partner.

Il responsabile di progetto è l'Ing. M. Vallerotonda (Project Manager CUEIM) ed il coordinatore scientifico è il Prof. Sergio Ponsas (Univ. Vic - Capofila).

La conclusione del progetto è prevista al 5 novembre 2022, con la pubblicazione di: 1) un catalogo delle competenze e dei servizi innovativi attivabili tramite la green growth community; 2) un paper che descrive le policy EU rispetto alle quali il progetto ha contribuito con l'obiettivo di sviluppare una società climaticamente neutrale; 3) un evento finale per la presentazione dei risultati progettuali, che coinvolgerà rappresentanti dell'approccio quadruple helix e che verrà organizzato a Bruxelles.

#### *Turismo Sostenibile "Approcci replicabili di turismo sostenibile per la valorizzazione dei territori. Un progetto di rete"*

Il progetto è stato promosso in occasione dell'Assemblea degli Associati CUEIM tenutasi nel 2019 e si inserisce nel quadro delle attività che potranno essere sviluppate tramite il Cluster Nazionale di Management del Turismo e del Territorio, nato nel 2017, su iniziativa dell'Università di Trento e del CUEIM, con l'obiettivo di creare una rete di competenze con particolare focalizzazione sui temi dello sviluppo locale, della sostenibilità e della valorizzazione delle risorse naturali e culturali. In particolare, la ricerca "Approcci replicabili di turismo sostenibile per la valorizzazione dei territori. Un progetto di rete", è condotta in collaborazione con l'Università degli Studi di Trento, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università degli Studi di Napoli Federico II e l'Università di Verona, ed ha coinvolto i seguenti professori: Prof. Umberto Martini (Trento), al quale è affidato il coordinamento scientifico, Valerio Temperini (Ancona), Valentina Della Corte (Napoli), Federico Brunetti e Marta Ugolini (Verona).

L'obiettivo generale del progetto consiste nella definizione di un modello di business che analizza il rapporto tra competitività e sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche attraverso lo studio e la verifica dei benefici indotti da politiche, strategie e buone pratiche applicate a livello territoriale.

L'iniziativa progettuale è attualmente in fase di realizzazione, anche se l'emergenza nazionale dovuta al COVID-19 ha comportato un rallentamento nello svolgimento dell'attività. Il completamento del progetto è previsto nel corso dell'esercizio 2022, con la pubblicazione di una ricerca di management applicato, che descriva il lavoro svolto nella quattro aree territoriali.

*GO FOR IT - L'Esperienza prima della partenza*

Il progetto di ricerca è stato presentato nel novembre 2017, a valere sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 (<http://www.ponricerca.gov.it/>) - Area specializzazione "Cultural Heritage", in partenariato con l'Università degli Studi di MESSINA (Soggetto Capofila), IDS&Unitelm srl, NH Hotels SPA, Noovle SRL, Sogetel S.R.L., Spazio Aperto Cooperativa Sociale, TSP-Tecnologie e Servizi Professionali S.r.l., Università degli Studi di FERRARA. Il CUEIM all'interno del proprio gruppo di lavoro vanta la collaborazione dell'Università associata della Calabria e dall'Università Associata Suor Orsola Benincasa di Napoli in qualità di Soggetti Attuatori. L'obiettivo del progetto è di sviluppare un nuovo servizio finalizzato a favorire l'accesso ai beni culturali e le attività turistiche di persone con bisogni speciali. A tal fine è prevista la realizzazione e sperimentazione di un sistema informativo innovativo tecnologicamente avanzato, che consenta all'utente di vivere e verificare concretamente, già dalla fase di pianificazione della visita o del viaggio, le reali condizioni di accessibilità di un sistema di offerta turistica e culturale. Attraverso una visualizzazione in realtà virtuale, il prototipo progettuale consentirà all'utente di impostare i propri requisiti fisici e non, e proiettarsi all'interno di un sito culturale, di un hotel, o semplicemente di un percorso, acquisire con precisione e immediatezza elementi per la valutazione personale finalizzata a determinare consapevolmente le condizioni di accessibilità e fruibilità del contesto. Il Responsabile scientifico CUEIM del Progetto è il Prof. Tarantino (Univ. Cosenza). Nel corso dell'annualità 2021 è proseguito lo sviluppo dell'attività progettuale e sono stati conclusi gli iter amministrativi per le procedure di richieste di variazioni relative alle composizioni societarie di alcuni soggetti beneficiari. La conclusione delle attività prorogata per avvio differito del progetto è avvenuta nel mese di marzo 2022 ed è attualmente in fase di valutazione da parte del MUR. Il progetto prevede la realizzazione di un report conclusivo che descriva i risultati raggiunti tramite la ricerca.



*Università della Tuscia di Viterbo*

*COGITO - A COGNitive dynamIc SysTem to allOw buildings to learn and adapt*

Il progetto di ricerca è stato presentato in partenariato con l'Università della Calabria, nel novembre 2017, a valere sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 (<http://www.ponricerca.gov.it/>) - Area specializzazione "Tecnologie per gli Ambienti di vita".

Il progetto COGITO è incentrato sull'integrazione di Internet of Things (IoT) con sistemi dinamici cognitivi (SDC) con l'obiettivo di migliorare la gestione degli edifici pubblici e residenziali con funzionalità cognitive e di self-developed. Lo scopo del progetto è quello di incidere sul rapporto tradizionale tra uomo ed edificio, offrendo agli utenti la possibilità di agire su una serie di comportamenti in grado di incidere sui consumi dell'edificio stesso. Prevede due tipologie di attività: a) attività di Ricerca Industriale: stato dell'arte e valutazione delle normative nazionali, regionali e locali in grado di incidere sulle attività progettuali legate al dimostratore. b) attività di Sviluppo Sperimentale: edificio cognitivo e utenti - analisi

della soddisfazione e accettabilità sociale delle soluzioni tecnologiche proposte. Il Responsabile scientifico del Progetto è il Prof. Arcuri (Univ. Calabria). Il progetto ha trovato completamento nel mese di ottobre 2021 ed è attualmente in fase di valutazione da parte del MUR. Inoltre, il progetto COGITO ha portato alla realizzazione di un volume su Springer, attualmente in fase di pubblicazione, nell'ambito della Call for Contributions "IoT Edge Solutions for Cognitive Buildings Series on Internet Of Things - Technologies, Communications, and Computing (<http://www.springer.com/series/11636>)".

Il contributo del CUEIM sarà racchiuso all'interno del Capitolo 13 dal titolo: *Needs analysis, protection, and regulation of the rights of individuals and communities for urban and residential comfort in Cognitive Buildings* Autori: *Giovanna Iacovone, Gabriella Cerchiara, Lucia Cappiello, Giordana Strazza, Emanuela Sangiorgio and Danila D'Eliso*.

#### *RAFAEL - Sistema per la previsione e la gestione del rischio sulle Infrastrutture Critiche nel Sud Italia*

Il Progetto approvato con Decreto di concessione prot. 1071 del 04.06.2019 è stato presentato nel novembre 2017, a valere sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 (<http://www.ponricerca.gov.it/>)- Area specializzazione "Smart secure and inclusive communities", in partenariato con il soggetto Capofila ENEA ed altri 15 Soggetti beneficiari tra enti ed imprese pubblici e privati. L'obiettivo del progetto è ottimizzare ed integrare metodologie e tecnologie sviluppate negli anni nell'ambito della gestione e protezione delle infrastrutture critiche, attraverso una piattaforma di supporto decisionale (DSS). Il sistema CHIPCast (ENEA), si propone come riferimento tecnologico per fornire servizi alle imprese ed alla pubblica amministrazione, attraverso il costituendo Consorzio EISAC.IT che ne effettuerà il deployment operativo in Italia.

Il progetto, di natura interdisciplinare, vede convergere competenze e capacità operative: dalla geofisica all'informatica e all'intelligenza artificiale, dalla scienza dei materiali alla ingegneria elettrica, dalla computer science alla logistica, dalla progettazione hardware alla sensoristica, dalla meteorologia, nowcasting e ingegneria idraulica alla ingegneria antisismica.

Nell'ambito dell'attività progettuale, il CUEIM ha previsto il coinvolgimento dell'Università associata della Calabria e dell'Università associata di Salerno (Dipartimento Ingegneria Civile e Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione), in qualità di Soggetto Attuatore CUEIM. In particolare, il CUEIM si è avvalso delle competenze del Dipartimento di Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e Ingegneria Chimica di UNICAL nella gestione sostenibile delle risorse idriche e nella modellistica idraulica e dell'esperienze sviluppate nel campo dell'idraulica ed idrologia delle infrastrutture urbane, della modellistica idraulica delle reti di distribuzione e della gestione sostenibile in ambito urbano delle risorse idriche del Laboratorio di Idraulica Ambientale e Marittima del Dipartimento di Ingegneria Civile di UNISA per definire, nell'ambito del progetto, metodi e scenari di vulnerabilità e resilienza delle reti di distribuzione idrica che possono venire a concretizzarsi in caso di eventi di danno. Le attività progettuali



*Università di Bari*

hanno trovato completamento nel novembre 2021 con l'evento finale del 25 novembre, organizzato da ENEA, in cui sono stati presentati i contenuti e obiettivi delle principali attività svolte, le componenti, gli output realizzati e i risultati raggiunti. L'iniziativa progettuale è attualmente in fase di valutazione da parte del MUR.



Università di Sassari

*REMIAM - Rete musei intelligenti ad avanzata multimedialità*

Il progetto è stato realizzato nell'ambito DATA-BENC (Distretto ad Alta Tecnologia per i Beni Culturali) società consortile a responsabilità limitata (S.C.a R.L.), che rappresenta più di 60 soggetti (Pmi, Grandi Imprese, Centri di Ricerca e Università) tra cui il CUEIM.

Pensato per realizzare un prototipo dimostratore di Rete dei Musei e porre le conseguenti basi per un'azione integrata rivolta all'ingente

patrimonio dei Musei della Campania. Partecipazione, condivisione, accessibilità totale e divertimento, rappresentano le linee guida che REMIAM intende mettere in campo per migliorare l'accessibilità culturale del museo e del territorio che lo circonda, attraverso il paradigma di "Rete dei Musei".

Il nuovo concept di Museo, all'interno della rete, si basa sulla capacità di raccontarsi mediante tecnologie in grado di far parlare le opere con i visitatori, con l'obiettivo di abbandonare la semplice fruizione lasciando il posto a un'esperienza culturale, intellettuale ed emozionale, capace di accontentare gusti ed esigenze diverse. Come ricordato nelle precedenti relazioni a bilancio, il Progetto costituisce la ridefinizione del PON03PE\_00161 denominato "OPS Opere Parlanti Show" sulla base della necessità di dare piena ed adeguata corrispondenza alle indicazioni definite nelle Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) della Regione Campania. REMIAM ha avuto formale inizio nel febbraio 2019 con la sottoscrizione di una Convenzione con l'ente committente Regione Campania e terminerà il 14 giugno 2021, in considerazione della proroga concessa con il D.D. n.170 del 17.12.2020.

Nel 2020 il progetto ha subito dei significativi rallentamenti causati dai disagi operativi dovuti all'emergenza sanitaria per il Covid-19, in particolare per quanto attiene la chiusura delle istruttorie di valutazione delle rendicontazioni tecnico-amministrative da parte della committenza. Le attività progettuali condotte dal partenariato sono comunque proseguite e giunte alle fasi finali. Nei primi mesi del 2021 è stato pubblicato il portale di progetto ed è stato avviato il roadshow digitale che ha previsto tre tappe così intitolate: "Industria culturale e creativa 4.0. Il Digitale a servizio della cultura, della tradizione e dell'arte" (Napoli, 14/05), "Digitalizzazione e fruizione dell'opera d'arte" (Napoli, 20/05), "Le imprese di Remiam e il patrimonio culturale" (Napoli, 2/07). Tutte le iniziative sono state fruibili anche in diretta streaming sulla pagina Facebook del progetto (<https://www.facebook.com/ProgettoRemiam>).

L'obiettivo illustrato nei dettagli nel roadshow digitale è quello di creare un sistema integrato di conoscenza, monitoraggio, fruizione e valorizzazione del patrimonio storico e artistico regionale e nazionale attraverso la realizzazione di un ecosistema produttivo tipico delle filiere dell'Industria Culturale e Creativa, basandosi su tre assi strategici: contenuti, comunicazione e costruzione. Il progetto prevede la realizzazione di un report conclusivo che descriva i risultati ottenuti tramite la ricerca condotta.

Il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Siano (Univ. Salerno) e il coordinatore scientifico dell'intero partenariato è il Prof. Angelo Chianese (Univ. Federico II).

*COFFEE PADS - Innovazione del caffè monoporzionato*

L'attività di ricerca si snoda attorno al tema dell'innovazione di prodotto, con l'obiettivo di strutturare due nuovi prodotti sostenibili per l'ambiente e per il produttore, impiegabili sia per la preparazione moka sia nelle macchine per il caffè espresso a cialde. Il progetto, finanziato nel febbraio 2019 dal POR Calabria FESR-FSE 2014-2020-Asse I-Promozione

della ricerca e dell'innovazione, ha visto il CUEIM partner di ricerca con l'Università della Calabria-DIMES (Dip. di Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica) e il soggetto Capofila Caffè Aiello S.r.l.

Il risultato delle ricerche è stata la progettazione e definizione di una compressa di caffè, ancora in fase prototipale, che potrà essere utilizzata tanto nella classica moka casalinga quanto nelle macchine da caffè espresso. Il progetto si è occupato di individuare un prodotto di facile utilizzo, come le cialde e le capsule, che rispetti l'ambiente, che sia facilmente smaltibile nel rifiuto organico e che non comporti costi di produzione molto elevati.

In particolare, la metodologia utilizzata ha permesso di focalizzare le caratteristiche del nuovo prodotto sui bisogni del cliente e quindi garantire all'azienda la possibilità di instaurare una relazione forte e duratura con i clienti basata sul tema della sostenibilità, un fattore intangibile ma che può avere rilevante interesse per il cliente e può aumentare la competitività di un'azienda e rafforzare la sua reputazione aumentando, quindi, la sua redditività.

Il progetto si è concluso il 31 agosto 2020 e nel 2021 è uscita la pubblicazione su Sinergie Italian Journal of Management, che illustra le linee di ricerca portate avanti e gli obiettivi raggiunti.

#### *CUEIM\_Agile*

Il CUEIM ha presentato una proposta progettuale in relazione al bando della Regione Lazio POR FSE "Piani Aziendali di Smart Working" ([http://www.lazioeuropa.it/bandi/por\\_fse\\_piani\\_aziendali\\_di\\_smart\\_working-647/](http://www.lazioeuropa.it/bandi/por_fse_piani_aziendali_di_smart_working-647/)), a sostegno dell'adozione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, attraverso lo sviluppo di piani aziendali e l'adozione di adeguata strumentazione informatica, per adottare strumenti di lavoro agile. La proposta finanziata dalla Regione Lazio e approvata nel luglio 2020 ha consentito di implementare il piano di smart working già attivato per fronteggiare l'emergenza del coronavirus. Il Progetto pilota, avviato a febbraio 2021 ha consentito di testare l'efficacia del piano predisposto nell'ambito del progetto finanziato dalla Regione Lazio.

#### *Smart community\_Enea*

Nel mese di Dicembre 2020 il CUEIM ha sottoscritto con l'Enea un contratto di consulenza per la realizzazione di un'attività di studio mirata all' "acquisizione e analisi dati per la definizione di smart community energetiche". Lo studio consente di identificare - all'interno di un'area di interesse - i sistemi "a piccola isola" che potranno rappresentare modelli di smart community energetica, replicabile in contesti similari, al fine di disporre di un catalogo ragionato di dati, di best practices e di un insieme di indicazioni strategiche per l'innovazione, la sostenibilità energetica e quindi la transizione green dei cosiddetti sistemi "piccola isola". Le attività si sono concluse nel mese di giugno 2021.



*Università di Trento*

#### **b2) Progetti avviati nel 2021**

Tra le principali iniziative progettuali avviate nel 2021 si segnalano le seguenti:

SICURA - "caSa Intelligente delle teCnologie per la sicUREzza - L'Aquila".

La proposta progettuale è stata ammessa al finanziamento nell'ambito del Programma di supporto alle tecnologie emergenti del ministero dello sviluppo economico (MISE), che ha finanziato 9 città italiane per l'istituzione di una rete di centri di trasferimento tecnologico (<https://www.mise.gov.it/index.php/it/27-comunicazioni/2040058-pro->

gramma-di-supporto-alle-tecnologie-emergenti-5g) volti a supportare progetti di ricerca e sperimentazione, basati sull'utilizzo della Blockchain, dell'Internet delle cose e dell'Intelligenza Artificiale. La proposta è stata presentata dal Comune dell'Aquila, in partenariato con l'Università dell'Aquila, GSSI - Gran Sasso Science Institute, ZIRC - ZTE Innovation and Research Centre, Consiglio Nazionale delle Ricerche e CUEIM. Il progetto è stato concepito per costituire uno strumento altamente innovativo per lo sviluppo di nuovi modelli di business, per la valorizzazione e il rilancio delle PMI che caratterizzano il tessuto produttivo locale, ed un importante punto di riferimento per chi voglia sviluppare nuove idee imprenditoriali ad alto contenuto innovativo, fornendo quindi supporto per la nascita di spin off e start-up. SICURA ha attivato una sede di rappresentanza nel centro della città dell'Aquila ed è in fase di attivazione anche la sede operativa presso il Tecnopolo d'Abruzzo. Nel mese di febbraio 2021 il Comune dell'Aquila ha sottoscritto la convenzione con il Ministero dello Sviluppo Economico e dato avvio formale alle attività progettuali e nel corso del primo semestre 2021 il partenariato ha finalizzato la sottoscrizione degli accordi con il Comune al fine di disciplinare i termini e le modalità di collaborazione tra il Soggetto Capofila e gli altri partner coinvolti nell'iniziativa. Il CUEIM nell'ambito del Progetto si occupa del processo di valorizzazione e capitalizzazione dei risultati, attraverso il coinvolgimento del tessuto imprenditoriale e lo sviluppo dei modelli di business dell'imprenditoria locale. La conclusione delle attività è prevista al 02/02/2025.



Università di Urbino

*Splas - Sostituzione Plastiche per un'Acquacoltura Sostenibile" modello per la Molluschicoltura plastic free dall'allevamento alla distribuzione*

Il progetto presentato dal CUEIM, in partenariato con Federcoopesca ed Euroacque, a valere sull'Avviso pubblico n. 183 del 06/08/2019 - Misura 2.47 Fondi PO FEAMP 2014-2020 - intende indagare la natura (tipologia di materiale), l'efficacia e la convenienza economica nell'impiego di nuovi materiali biodegradabili per la realizzazione di reti per l'allevamento di molluschi offshore e come reti di trasbordo e commercializzazione nella fase di sbarco e rivendita. Si intende intervenire sul processo di produzione per aumentarne la sostenibilità ambientale e sul sistema di gestione attraverso l'introduzione di polimeri biodegradabili in sostituzione alle ordinarie plastiche e verificare questo miglioramento anche in termini economici.

Il responsabile scientifico è stato individuato nel Prof. Nicolò Passeri dell'Università della Toscana.

Il progetto prevede la realizzazione di un report conclusivo che descriva i risultati ottenuti tramite la ricerca condotta e la chiusura delle attività è prevista nel corso del primo semestre 2023, salvo proroghe dell'iniziativa progettuale.

*C&S Competizione e Sostenibilità*

Il CUEIM, in collaborazione con altri partner di progetto, ha partecipato alla presentazione dell'iniziativa progettuale C&S a valere su bando GAL Terra Protetta emanato sulla programmazione PSR Campania 2014/2020. MISURA 19 - Sviluppo locale di tipo Partecipativo - Azione 2 "Sostegno ai Progetti Operativi di Innovazione (POI)". L'obiettivo del progetto è quello di sostenere la crescita di imprese agricole migliorando o sviluppando le competenze sia di individuazione che di creazione e mantenimento delle relazioni di filiera

---

e di target/mercati di sbocco. Tale obiettivo tiene conto della natura sistemica dell'impresa e, anche, del ruolo che la stessa impresa svolge sul e per il territorio in cui opera. Infatti, i prodotti derivanti da colture, siano essi vini, olii o altri prodotti agricoli, sono la piena espressione di caratteristiche ambientali, morfologiche, culturali, antropologiche di un territorio. Il responsabile scientifico è individuato nel Prof. Gianpaolo Basile. La conclusione delle attività è prevista al 30/06/2023 ed il progetto prevede la realizzazione di una pubblicazione sul tema del marketing territoriale, al fine di descrivere i risultati della ricerca.

#### *Protocollo Comune di Mercogliano*

In data 26 Luglio 2021, il CUEIM ed il Comune di Mercogliano hanno sottoscritto un Protocollo d'Intesa finalizzato ad instaurare un rapporto organico di collaborazione, nel quale le attività di ricerca e didattiche del CUEIM e le attività del Comune possano coordinarsi reciprocamente ed integrarsi per avviare un percorso di cooperazione per l'attivazione di iniziative progettuali e formative, di individuazione di nuovi partner scientifici e di partecipazione a bandi nazionali ed europei.

Il fine primario è di agevolare le attività di ricerca tramite l'organizzazione e la partecipazione a tavoli tematici, seminari ed attività di approfondimento e divulgazione della conoscenza, attraverso l'individuazione di percorsi di collaborazione e strategie comuni per la realizzazione delle attività oggetto del presente Protocollo.

A tal fine, in data 9 Dicembre 2021 le parti hanno condiviso un Piano Strategico e d'implementazione per lo sviluppo del territorio, con l'intento di definire un modello territoriale replicabile su altri contesti e finanziabile attraverso alcune linee previste nel quadro dei fondi PNRR.

#### *LBS\_FONDI - Progetto Fondimpresa "Servizio di consulenza nel settore della ricerca economico-sociale"*

Il servizio di consulenza nel settore della ricerca economico-sociale è stato affidato dalla Luiss Business School che si avvale dei gruppi di ricerca del CUEIM, sotto il coordinamento del CUEIM stesso, per la predisposizione - in collaborazione con l'Area Ufficio Studi e Statistiche - del rapporto di ricerca sugli interventi finanziati da Fondimpresa, per il periodo di riferimento 2020-2021, nonché, in caso di estensione, per il 2022.

Attraverso la realizzazione dei rapporti di ricerca si intende fornire un quadro della formazione finanziata da Fondimpresa a livello nazionale e territoriale. L'obiettivo è verificare come la formazione, generata dai canali di finanziamento del Conto di Sistema e del Conto Formazione, si diffonda presso le imprese e come operi nel rispondere ai fabbisogni formativi riconducibili a obiettivi di competitività, adattabilità e occupabilità. Il lavoro di ricerca deve inoltre individuare il trend e gli elementi chiave della programmazione del Fondo rispetto agli strumenti utilizzati (Conto Formazione, Conto4 di Sistema e Contributo aggiuntivo), alle tematiche e alle tipologie di Avvisi finanziati, fornendo una descrizione del contesto programmatico di riferimento entro il quale osservare i valori delle attività formative realizzate.

#### **b3) Proposte presentate e/o in attesa di approvazione/avvio nel primo semestre 2022.**

Le principali proposte progettuali sviluppate sono orientate a realizzare ricerche focalizzate in primis sui temi del management, sostenibili da un punto di vista economico-finanziario, caratterizzate dal ruolo di coordinamento da parte del CUEIM, che in tal modo può operare nell'ottica del rafforzamento delle collaborazioni con le Università Associate.

Tra le principali proposte progettuali presentate e in attesa di approvazione nel primo semestre 2021 si segnalano:

#### *UIISH - Urban Intelligence Science Hub for City Network*

L'attività del CUEIM si inserisce all'interno della collaborazione con il CNR, ente benefi-

ciario del progetto finanziato con i fondi del POC PON METRO, nell'ambito delle Azioni Innovative del Programma Operativo Complementare Città Metropolitane 2014-20 - "Progetti Pilota" - Obiettivo specifico II.1.

Il progetto UISH intende sviluppare un concetto innovativo di analisi digitale di realtà urbane complesse, mirato al supporto decisionale per la loro pianificazione e gestione. Il sistema digitale abbina ai principali sottosistemi fisici della città (mobilità, distribuzione di servizi, raccolta dei rifiuti, sistema economico, sociale, di fruizione culturale, ambientale, ecc.) altrettanti simulatori, basati su modelli di intelligenza artificiale, che interagiscono tra loro nel mondo digitale, e che compongono un gemello digitale della città stessa, imparando continuamente da molteplici sorgenti sensoriali e aggiornandosi per rappresentare lo stato della città fisica in tempo reale.

In particolare, l'attività CUEIM è focalizzata alla realizzazione di un'indagine esplorativa e proiettiva sullo stato dell'evoluzione digitale delle città del POC PON METRO, al fine di stabilire, sulla base dell'approccio proposto dal CNR con il modello UISH, gli strumenti e le soluzioni maggiormente adatte in ambito urbano per agevolare lo sviluppo progressivo dell'Intelligenza Urbana in Italia.

*HERALD - "Data-Driven Methods and Tools for Enhancing Disaster Resilience Awareness and Capacity Building"*

Progetto presentato nel novembre 2021 (Call HORIZON-CL3-2021-DRS-01-03 — Enhanced assessment of disaster risks, adaptive capabilities and scenario building based on available historical data and projections). Il progetto HERALD mira a migliorare la valutazione dei disastri e aumentare la consapevolezza sulla resilienza ai disastri e a promuovere il rafforzamento delle capacità della strategia di resilienza per le autorità pubbliche locali e regionali facendo leva su Smart City e strutture distrettuali, tecnologie e strumenti ICT avanzati, co-creazione, standardizzazione dei processi e serious gaming.

*Digical - Digitalizzazione Innovazione Calabria*

Proposta Progettuale presentata a marzo 2022 (Bando ecosistemi d'innovazione nel mezzogiorno). Iniziativa Digical sui temi dell'economia verde e circolare, in particolare relativa ai temi del turismo e della salvaguardia ambientale volta alla transizione verso la sostenibilità dei territori e delle comunità locali. La proposta progettuale è stata ammessa ad una fase di approfondimento volta ad attivare una procedura negoziale finalizzata al finanziamento di interventi di riqualificazione e rifunzionalizzazione di siti per la creazione di ecosistemi dell'innovazione nel Mezzogiorno.



*Università di Chieti e Pescara*

*Arte - Realizzazione di tecnologie Avanzate per la Ricostruzione e trasferimento tecnologico sul Territorio dell'intera catena di gestione del rischio sismico*

Proposta Progettuale presentata a febbraio 2022 (Avviso per la selezione di progetti di promozione della ricerca, del trasferimento tecnologico e della formazione universitaria da finanziare nelle regioni Lazio, Abruzzo, Umbria e Marche interessate dagli eventi sismici del 2016 a valere sulle risorse di cui all'articolo 1, comma 194 della legge 30 dicembre 2020, n. 178). Il progetto ARTE propone una nuova metodologia per il Trasferimento Tecnologico (TT) riassumibile nella formula "Transfer on the job". Le imprese ed i professionisti verranno coinvolti nelle realizzazioni legate all'applicazione di nuove tecnologie in modo che pos-

---

sano essere formati nel processo di TT direttamente da chi quelle tecnologie le ha prodotte. Si strutturerà un percorso informativo-formativo-TT lungo tutto il processo realizzativo di questi obiettivi (dalla progettazione, alla realizzazione, alla gestione fino al loro eventuale seedfunding da parte di primarie Società di Venture Capital). Realizzazioni ingegneristiche e Servizi saranno, inoltre, relative ad aree specifiche di intervento in grado di supportare la rinascita e lo sviluppo dell'area del Comune di Accumoli (e zone limitrofe).

#### *Mod-Energy*

Il progetto Mod-Energy presentato a valere sul Bando PON METRO, nell'ambito delle Azioni Innovative del Programma Operativo Complementare Città Metropolitane 2014-20 - "Progetti Pilota" - Obiettivo specifico II.1, propone di applicare, nelle città metropolitane del Mezzogiorno, modelli d'intervento-efficaci e immediatamente replicabili relativi al settore dello Smart Lighting/Street/Building e finalizzati al contenimento dei consumi energetici. L'attività del CUEIM si inserisce all'interno della collaborazione con l'Enea, ente promotore e beneficiario del progetto e prevede l'assistenza alla progettazione, all'implementazione e all'avviamento dell'intervento dimostrativo negli ambiti dello smart lighting/street e dello smart building.

#### **c) Area Formativa**

Nel 2021 ha trovato completamento l'attività di progettazione del Percorso Executive della "The good Business Academy", avviata nel 2020, promossa dal Prof. Baccarani ed il Prof. Brunetti che sono gli ideatori insieme al Dott. Paolo Braguzzi ed in collaborazione con il network delle *Benefit Corporation*.

*The Good Business Academy* è un progetto congiunto del CUEIM, NATIVA Srl Società Benefit ed InVento Innovation Lab, che si presenta come un'iniziativa aperta alla collaborazione con le Università consorziate per lo sviluppo di nuovi percorsi formativi.

La prima edizione del percorso executive è promossa in partnership con Fondazione Cattolica, Assobenefit, Assopolari, Federterziario e ZeroCo2.

L'Academy pone al centro l'impresa, che nella ricerca della propria competitività, è chiamata ad assicurare la sostenibilità delle proprie azioni attraverso la costruzione di relazioni armoniose con le persone, le organizzazioni, la comunità e il pianeta. Nei primi mesi dell'anno in corso è stata avviata la promozione della prima edizione del percorso executive in partenza il 16 settembre 2022.

Dal programma del percorso executive, rivolto ad imprenditori e manager, deriveranno dei percorsi ad hoc per i neo-laureati e per un offerta formativa diversificata ma focalizzata sui temi del del management, della sostenibilità e della circular economy in risposta ai fabbisogni individuati in collaborazione con enti nazionali e locali, come Federterziario, la rete di Studio-Impresa a Verona e la RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile).

In questo contesto è importante ricordare anche il Progetto formativo *Family Business Management* proposto dal Prof. Modina dell'Università del Molise nell'ambito del tavolo di lavoro CUEIM partecipato dalle Università, e che che è stato accolto positivamente dal Direttore Prof.ssa Stefania Giova del Dipartimento di Economia dell'Università degli studi del Molise, come iniziativa in co-produzione con l'Università del Molise, da poter finalizzare e promuovere tramite il Dipartimento.

La vocazione del CUEIM per la formazione ed il proprio know-how sui suddetti temi consente di operare nel mercato della formazione ed alta formazione e nel contesto dei fondi interprofessionali.

In particolare, si segnala l'avvio della collaborazione con l'associazione di categoria Federterziario (ne fanno parte oltre 100.000 imprese), finalizzata a costituire una relazione di partnership stabile rivolta all'attuazione ed allo sviluppo di attività progettuali, di ricerca e formazione.

**Evoluzione prevedibile nel 2022** Per quanto attiene l'annualità 2022 la valutazione dei possibili risultati economici tiene in considerazione il percorso strategico attivato dal CUEIM nel corso dell'esercizio 2020 e proseguito nell'annualità 2021, attraverso l'intenso lavoro della struttura e del CdA, che hanno operato sinergicamente, con il Presidente del CIS Prof. Umberto Martini e il Comitato Scientifico Tecnico.

Il Presidente del CIS, in stretta collaborazione con il Presidente del CdA, si è reso soggetto proattivo per l'avvio concreto di questa innovazione strategica finalizzata al ridisegno del *business model* dell'Ente ed allo sviluppo di attività necessarie al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Percorso che ha visto il suo concreto rafforzamento e definizione nel 2021, sulla base di linee d'azione condivise mirate alla rinnovata partecipazione al CUEIM del network degli Associati con la conseguente costituzione di specifici gruppi di lavoro ed alla definizione di una **roadmap** per lo sviluppo strategico, che fissa priorità, modalità operative, analisi dei mercati di riferimento, risultati attesi e tempistiche di realizzazione.

Le azioni principali poste alla base del nuovo business model hanno consentito nel 2022 l'attivazione o il rafforzamento di ulteriori iniziative mirate allo sviluppo della struttura dei ricavi, oltre che alla riduzione dei costi di struttura e progettuali e nello specifico:

- ulteriore efficientamento delle risorse interne finalizzato all'incremento della marginalità progettuale;
- verifiche degli iter valutativi relativi alle proposte progettuali presentate ed un'accelerazione dello sviluppo delle attività progettuali in corso;
- avvio delle attività di comunicazione e promozione del corso executive della "The Good Business Academy" con la prima edizione prevista per Settembre 2022;
- definizione Mappa opportunità PNRR finalizzata ad attivare contatti con i referenti delle Università e degli Enti individuati come potenziali partner progettuali.

Per quanto attiene la **struttura dei ricavi 2022**, attraverso il diretto coinvolgimento degli associati su dei tavoli di lavoro tematici, che attraverso l'attivazione di nuove ed ulteriori collaborazioni strategiche con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni si stanno concretizzando iniziative in settori quali, l'alta formazione ed i servizi alle università, agli Enti pubblici ed alle imprese, che affiancheranno la tradizionale attività di realizzazione di progetti di ricerca per la partecipazione a bandi competitivi.

In tale contesto, inoltre, l'attivazione di accordi strategici, quali ad esempio le partnership attivate con Federterziario e Nativa (network B-Corp/Benefit Corporation) ma anche nuove collaborazioni attivate tramite accordi quadro con il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" e con il Centro per la Formazione, la Ricerca, l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo - CEFRIIS stanno consentendo un migliore collegamento con il mercato di riferimento indirizzato a proporre servizi/consulenze CUEIM e programmi di formazione rivolta alle aziende su temi quali la sostenibilità, la circular economy, l'innovazione, l'europrogettazione e il project management.

Pertanto, il modello di business basato sulla sola attività progettuale si amplierebbe ad un modello fondato anche sulla valorizzazione di prodotti/servizi già attivabili a partire da asset, risultati e competenze acquisite.

In termini di sviluppo delle attività di ricerca, il portfolio di progetti pluriennali già acquisiti, per un valore complessivo di circa Euro 2.563.288 determina margini con impatto nel 2022 valutato in Euro 339.734.

L'attivazione dei gruppi di lavoro CUEIM con gli Associati, sulle priorità già descritte, ed il potenziamento delle collaborazioni progettuali ha consentito di definire un portfolio di progetti già presentati con buona probabilità di aggiudicazione nel 2022 con margini stimabili in Euro 198.830.

---

Inoltre, nel corso del 2022 proseguirà l'azione di spending review, che riguarderà i costi di struttura connessi al personale ed alle sedi operative e nello specifico:

- proseguirà l'accordo con i dipendenti per la riduzione del 10% delle ore lavorative, sarà inoltre possibile fare ricorso agli ammortizzatori sociali, in particolare al Fondo di Integrazione Salariale (FIS) agevolato per via del contesto Covid-19;
- nel riconoscere, al di là dell'emergenza, l'opportunità del lavoro agile (legge 22 maggio 2017, n. 81) per una maggiore conciliazione dei tempi vita-lavoro, con conseguenti impatti positivi a livello personale, aziendale e ambientale, il personale CUEIM ha condiviso l'opportunità di continuare ad operare in un sistema di smart working, nell'ottica di una strategia di miglioramento in modo strutturato e sul lungo periodo.

In merito alle sedi operative si agirà anche nel 2022 per contenere i costi funzionali (utenze, macchine da ufficio, assistenza amministrativa, assistenza tecnico-informatica, logistica, viaggi/missioni), oltre a valutare ulteriormente la possibilità di trasferimento delle sedi operative di Roma e Verona all'interno delle Università locali associate.

In base alle suddette valutazioni quali-quantitative delle attività progettuali, del mantenimento di una dimensione dei costi di struttura di circa Euro 535.000, per effetto della prosecuzione delle azioni di spending review, si può sostanzialmente ipotizzare per l'annualità 2022 una ulteriore implementazione del modello di business CUEIM ed un risultato finale che tenderà al pareggio contabile.

Giova precisare che permangono difficoltà e tempistiche incerte nelle diverse fasi del processo di acquisizione, gestione, rendicontazione e chiusura delle procedure amministrative sulle diverse ricerche, anche per gli impatti negativi generatisi a fronte del protrarsi dell'emergenza da Covid-19 e tale contesto rende ancora difficoltosa la valutazione del flusso dei ricavi che impatteranno l'esercizio in corso.

Le azioni a sostegno del percorso strategico portate avanti dal CdA e dalla struttura CUEIM si svolgono secondo le seguenti modalità:

*a) Prosecuzione nel processo di razionalizzazione e contenimento dei costi*

Il Direttore, con l'obiettivo dell'aumento dei margini progettuali, ha proseguito nell'azione di ulteriore contenimento dei costi per servizi esterni di ricerca, individuando le forme possibili di coinvolgimento diretto della struttura nelle attività di ricerca sotto la guida del responsabile di progetto.

*b) Comunicazione e sviluppo del brand CUEIM*

Tale azione, avviata nel 2020, ha consentito la messa a fuoco della brand identity, a partire dalle caratteristiche e dagli obiettivi strategici dell'ente, con specifico riferimento al processo di comunicazione verso gli associati ed i soggetti esterni. Di fatto è stata condotta un'analisi strategica della mission, vision, valori, posizionamento ed interlocutori coinvolti o che si intende raggiungere, anche in considerazione del rafforzamento di alcune aree di business - come ad esempio quella della formazione.

In questo contesto è emersa inoltre la proposta di nuovo pay-off: "Una rete di conoscenze per un futuro sostenibile" finalizzato al rafforzamento dell'approccio modulare su tematismi identitari quali ad esempio sostenibilità e competitività ed a consolidare la comunicazione degli elementi "caratteristici" e della mission del CUEIM, ponendo l'accento sul valore della condivisione della conoscenza e sull'impegno della nostra organizzazione per un futuro sostenibile.

*c) Collaborazioni strategiche con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni.*

Lo sviluppo della presente linea d'azione è stato impostato per consentire al CUEIM l'accesso al mercato della formazione e della consulenza.

In questo contesto le principali attività avviate nel 2020 e proseguite nel 2021 hanno consen-

---

---

tito un consolidamento delle collaborazioni CUEIM quali l'accordo quadro con l'associazione di categoria Federterziario, la collaborazione con Nativa srl, ed attivato nuovi percorsi di sviluppo.

Un risultato di particolare importanza va identificato nella progettazione e lancio della "The Good Business Academy", e delle ipotesi di moduli formativi raccolti in un catalogo CUEIM, in joint alcune delle Università consorziate, ad esempio sui temi del family business, della sostenibilità e della circular economy. La collaborazione allargata a Federterziario, consentirebbe di accedere ad un mercato potenziale di imprese interessate alla formazione proposta e diffuso su tutto il territorio nazionale.

Nel mese di settembre 2022 è previsto l'avvio del primo corso executive dell'Academy CUEIM, che già dalle prime fasi di promozione ha generato un significativo interesse nei partner (Federterziario, Fondazione Cattolica, Assobenefit, Assopopolari, ZeroCO2) ed in alcuni degli Atenei associati al CUEIM.

Il progetto dell'Academy, derivante dai tavoli di lavoro CUEIM, prevede lo sviluppo di una serie di corsi sui temi del management (brevi a catalogo, executive e per studenti) e la collaborazione con i fondi interprofessionali per consentire alle aziende di ottenere delle agevolazioni nella partecipazione (voucher); seppure allo stato attuale è prematuro definire l'impatto che potrà avere già sul bilancio 2022 è possibile considerare il settore della formazione manageriale una delle aree a maggiore potenziale di sviluppo del business model CUEIM e di valorizzazione del network accademico.

*d) Sviluppo di rapporti e sinergie con Atenei ed Istituzioni pubbliche*

Le azioni continuano a focalizzarsi sull'attivazione della rete CUEIM sia per lo sviluppo di nuova progettualità con i singoli Atenei, sia nel rafforzamento dei rapporti con le Istituzioni pubbliche.

In tal senso, si è operato al fine di consolidare i rapporti già attivi con enti di ricerca quali l'ENEA con cui si è lavorato sui progetti PON MIUR sul tema dell'efficienza energetica e dell'innovazione per la smart community.

Il CUEIM ha consolidato la sua collaborazione anche con il CNR, in particolare con l'Istituto Ismed, il quale analizza le dinamiche dei processi di crescita e sviluppo socio-economico dei Paesi dell'area Mediterranea.

Per quanto riguarda la collaborazione con gli Atenei l'obiettivo è lo sviluppo delle attività di Terza Missione, attraverso l'individuazione di temi identitari, finalizzati a valorizzare la capillarità di azione che il CUEIM può offrire a beneficio di ciascun associato e con il fine di poter disporre in prospettiva, di risorse economiche per contribuire al sostegno dei giovani ricercatori.

La focalizzazione sulla Terza Missione e la definizione dei temi identitari hanno costituito inoltre la base per l'individuazione di nuove possibilità di partecipazione a bandi nazionali e internazionali soprattutto attraverso il coinvolgimento di referenti delle università associate.

I temi di riferimento delle attività progettuali riguardano il management, la sostenibilità nelle sue svariate sfaccettature green and circular economy, sustainable tourism, innovazione e smart community, il cultural heritage e la formazione.

Inoltre, a partire da fine 2021 sono state mappate e descritte in un apposito documento denominato "Mappa opportunità PNRR" le opportunità progettuali offerte dal PNRR. Tali opportunità possono rappresentare concrete prospettive strategiche di collaborazione attivabili dal CUEIM attraverso il contatto con i referenti delle Università e con gli enti individuati, sulle tematiche di reciproco interesse operando in partenariato.

Una ulteriore prospettiva è rappresentata dalla rinnovata collaborazione con la Fondazione CUEIM che, su richiesta del CUEIM, ha attivato una nuova linea di pubblicazione, che vedrà il suo avvio nel 2022, denominata *Applied Management Research*, con lo scopo di dare maggior risalto ai progetti di ricerca applicata, sviluppati nella rete CUEIM e di agevolare la rendicontazione di risultati. I contenuti della nuova linea editoriale consistono in progetti di ricerca applicata, in studi e report di commesse di ricerca realizzate in risposta a problemi conoscitivi che toccano il management di aziende, di network e di altre organizzazioni.

In conclusione, anche nell'annualità 2022, proseguirà il lavoro in termini di efficientamento e contenimento dei costi, di rivisitazione dei dati e di ulteriori approfondimenti delle opportunità progettuali, in linea con le indicazioni del Consiglio di Amministrazione.

Le azioni saranno coordinate e focalizzate su un sempre maggiore utilizzo delle risorse interne di staff e competenze, un contenimento delle quote di cofinanziamento tale da garantire la sostenibilità economico-finanziaria sui progetti acquisiti e più in generale su un'attenta valutazione qualitativa delle probabilità di aggiudicazione dei progetti effettuata sulla base dei seguenti elementi:

- qualità e completezza della proposta progettuale;
- complessità dell'iter approvativo e stato avanzamento dello stesso (step valutativi o atti formali);
- robustezza ed esperienza del CUEIM e/o del partenariato su precedenti iniziative similari;
- ulteriori elementi tecnico-amministrativi propri del contesto.

A completare questo scenario di sviluppo del modello di business CUEIM previsto nel biennio 2021-2022, contribuiranno le prospettive strategiche progettuali derivanti dal PNRR e pertanto le rinnovate collaborazioni tecnico-scientifiche con gli associati e con gli enti individuati che consentiranno di sostenere l'intenso sforzo progettuale per il raggiungimento del sostanziale pareggio contabile.

**Stato Patrimoniale e liquidità**

La situazione patrimoniale risulta rassicurante alla luce del valore del patrimonio netto pari ad Euro 2.487.253 e dei valori accantonati nel fondo rischi progettuali pari ad Euro 136.344, del fondo rischi tributari pari ad Euro 90.204, del fondo contenziosi e spese legali pari ad Euro 30.014.

Sotto il profilo finanziario la liquidità derivante dai depositi bancari al 30.04.2022 ammonta ad Euro 800.232,41 (inclusi i due conti di deposito vincolati di importo pari ad Euro 11.126,34 ed Euro 159.501,79).

Il dato finanziario, seppure in aumento rispetto all'anno precedente, risente anche nell'esercizio in corso dei ritardi accumulatisi da parte delle amministrazioni pubbliche committenti nell'effettuare le istruttorie valutative relative a costi progettuali già sostenuti e rendicontati dal CUEIM, aggravati dal contesto emergenziale determinato da Covid-19.

La situazione finanziaria CUEIM può essere comunque considerata stabile alla luce della previsione di significativi incassi legati a progettualità pluriennali concluse ed in fase di conclusione, e pertanto relativi a costi già sostenuti e rendicontati, oltre che per l'avvio del visto pesante di conformità, finalizzato alla procedura di compensazione di crediti Iva già versati. Pertanto, la situazione patrimoniale e quella finanziaria, attentamente monitorata, si pongono su livelli tali da assicurare la continuità aziendale nel percorso verso il cercato equilibrio di bilancio. In ogni caso, giova ribadire che, il CUEIM, in quanto associazione riconosciuta, è dotato di autonomia patrimoniale perfetta, per cui il suo patrimonio è nettamente distinto da quello degli associati, i quali non assumono alcun rischio patrimoniale.

---

Signori Associati,

siamo consapevoli che l'esercizio 2021 non ha consentito di raggiungere i risultati desiderati, ma anche del fatto che le dinamiche in atto nel corso del 2022 rivelano attraverso i dati già disponibili un percorso che salvo accadimenti allo stato attuale imprevedibili porterà la nostra struttura in pareggio, consentendo in tal modo di perseguire con rinnovate energie il ruolo propulsivo di ponte tra il pensiero e la ricerca manageriale e le comunità alle quali le nostre attività si dirigono.

Inoltre, l'intenso sforzo progettuale per muovere nella direzione del completo sviluppo del modello di business CUEIM è sostenuto dal permanere di una condizione di solidità patrimoniale dell'Ente che consente di svilupparci anche nella direzione di rinnovate e innovative forme di relazione all'interno della rete sociale e dei partner.

L'obiettivo da raggiungere, tramite un'azione sinergica di governo e struttura, è il completamento del passaggio da un modello di business basato sulla sola attività progettuale, ad un modello fondato anche sulla valorizzazione di prodotti/servizi già attivabili sulla base di asset, risultati e competenze acquisite, riducendo anche le tempistiche del ciclo produttivo e della relativa acquisizione degli incarichi.

Tale obiettivo si propone di agire dal lato della valorizzazione della Terza Missione da parte degli Atenei del network, con la volontà di contribuire al benessere della comunità in cui operiamo, attraverso i risultati della ricerca e la diffusione della conoscenza ad essa connesse, in forme di sempre più stretta ed efficace collaborazione con la Fondazione CUEIM e le società scientifiche dell'area aziendale.

Così, sulla base delle informazioni riportate in questa relazione, della nota integrativa, della Relazione del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza e della relazione dei Revisori, a nome del Consiglio di Amministrazione, sottoponiamo alla Vostra approvazione il bilancio per l'esercizio 2021, che rileva un disavanzo di Euro 198.260 che va in decurtazione del patrimonio netto che risulterà così pari ad Euro 2.487.253.

Il Consiglio di Amministrazione

Relazione del Consiglio  
di Indirizzo e Sorveglianza  
al BILANCIO 2021

---

Gentili Associati,

è questa la quarta relazione al bilancio del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza (CIS) rinnovato nelle sue componenti nel giugno 2018. La relazione è presentata ai sensi dell'art. 7 dello Statuto, approvato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) nel febbraio 2018.

Le Università italiane associate al CUEIM sono 26 alla data del 31 dicembre 2021. A queste si aggiunge l'Università spagnola di Huelva.

Pertanto, al 31.12.2021 l'elenco degli associati CUEIM, considerati anche i privati, è il seguente:

#### UNIVERSITA'

- Università degli Studi di Verona
- Università degli Studi Sapienza di Roma
- Università degli Studi della Calabria
- Università degli Studi di Cagliari
- Università degli Studi di Pavia
- Università degli Studi di Trento
- Università degli Studi di Salerno
- Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università Politecnica delle Marche
- Università degli Studi di Bari
- Università degli Studi della Tuscia di Viterbo
- Università IULM di Milano
- Università degli Studi di Brescia
- Università degli Studi di Foggia
- Università degli Studi del Salento
- Università degli Studi di Messina
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi del Molise
- Università degli Studi di Firenze
- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa Napoli
- Università degli Studi del Sannio di Benevento
- LUISS Business School
- Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
- Università degli Studi "d'Annunzio Chieti-Pescara"
- Università degli Studi di Sassari
- Universidad de Huelva

#### ENTI ed ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE E PRIVATE

- Agriplan s.r.l.
  - Associazione delle Camere di Commercio italiane all'estero
  - Banca Popolare del Cassinate
  - CCAA Latina
  - Euroformazione s.r.l.
  - EuroMed Research Business Institute
  - Explora - Ricerca analisi statistica
  - Società Cattolica di Assicurazione s.c.r.l.
  - Unioncamere
-

---

Nel corso dell'annualità 2021 è proseguito il percorso strategico avviato nella precedente annualità ed il CIS ha operato sinergicamente con il CdA, garantendo così la collegialità del processo decisionale, attraverso riunioni focalizzate all'avvio concreto delle linee d'azione, definite sulla base degli indirizzi programmatici del CIS e dirette al perseguimento degli obiettivi parte della missione del CUEIM in una prospettiva di riequilibrio economico. Il CdA nel corso del 2021 si è riunito n. 7 volte, con la partecipazione assidua e attiva del Presidente del CIS

L'attività 2021 del CUEIM è proseguita nella prospettiva del ridisegno del *business model* dell'Ente, rafforzata nella riunione CIS del 21 maggio 2020, quando venne espressa rinnovata fiducia da parte dell'unanimità degli associati, rispetto all'importanza primaria ed alla strategicità dell'Ente, sottolineando la volontà di perseguire un sempre più intenso coinvolgimento attivo sia dei rappresentanti delle Università, con particolare attenzione nei confronti di giovani ricercatori, sia delle imprese e delle diverse categorie o associazioni che le rappresentano.

Grazie al diretto coinvolgimento degli associati sui tavoli di lavoro tematici "*Comunicazione e sviluppo del brand CUEIM*", "*Associazioni di categoria ed Imprese*", "*Sviluppo di rapporti e sinergie con Atenei ed Istituzioni pubbliche*", avviati nel corso del 2020 e proseguiti con un'intesa attività nel corso del 2021 e 2022, oltre che all'attivazione di nuove ed ulteriori collaborazioni con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni si stanno concretizzando significative iniziative in settori quali, l'alta formazione ed i servizi alle università, agli Enti pubblici ed alle imprese, che affiancheranno la tradizionale attività di realizzazione di progetti di ricerca per la partecipazione a bandi competitivi.

In vista dello sviluppo di nuove aree progettuali, il CUEIM ha lavorato per rafforzare tematismi di ricerca identitari quali sostenibilità, circular economy, innovazione, europrogettazione e project management. In tale prospettiva ha attivato accordi strategici, ad esempio, con Federterziario e Nativa (network B-Corp/Benefit Corporation), ma anche nuove collaborazioni tramite accordi quadro con il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" e con il Centro per la Formazione, la Ricerca, l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo - CEFRIIS.

Accordi strategici che consentiranno un migliore collegamento con il mercato di riferimento indirizzato a proporre servizi/consulenze CUEIM e programmi di formazione rivolta alle aziende.

Il lavoro svolto per ampliare il modello di business CUEIM consentirà già nel 2022 di valorizzare prodotti/servizi attivabili a partire da asset, risultati e competenze acquisite, non solo nel contesto dell'attività progettuale, ma anche nel settore dell'alta formazione, con l'avvio del primo corso executive della "*The Good Business Academy*".

*The Good Business Academy* è un progetto congiunto del CUEIM, NATIVA Srl Società Benefit ed InVento Innovation Lab, che si presenta come un'iniziativa aperta alla collaborazione con le Università consorziate per lo sviluppo di nuovi percorsi formativi. L'Academy pone al centro l'impresa, che nella ricerca della propria competitività, è chiamata ad assicurare la sostenibilità delle proprie azioni attraverso la costruzione di relazioni armoniose con le persone, le organizzazioni, la comunità e il pianeta.

La vocazione del CUEIM per la formazione ed il proprio know-how sui suddetti temi consente di operare nel mercato della formazione ed alta formazione e nel contesto dei fondi interprofessionali.

---

Sul fronte delle attività di ricerca in corso, proseguono le attività progettuali sulla base della progettualità a livello nazionale ed internazionale. In particolare, a livello internazionale si segnalano le seguenti principali iniziative:

#### **MedArtSal**

Il progetto internazionale finanziato dal Programma ENI CBC MED, che affronta le tematiche economico-ambientali e di governance, promuovendo lo sviluppo di un modello di management sostenibile delle saline artigianali nelle aree del Mediterraneo. Il CUEIM in qualità di soggetto capofila coordina il partenariato, che coinvolge 5 Paesi dell'area Med (Italia, Spagna, Tunisia, Libano, Francia). Il responsabile di progetto è l'Ing. M. Vallerotonda (Project Manager CUEIM) ed il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Giacomo del Chiappa (Univ. Sassari).

Tra le principali attività progettuali svolte nel 2021, si segnala la call finalizzata a selezionare ed implementare azioni in grado di supportare proprietari e manager delle saline nello sviluppo di un modello di gestione sostenibile della loro attività. Tramite questa call il partenariato mira a promuovere lo sviluppo economico locale delle saline basato su una produzione di sale sostenibile e lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, preservando i valori ambientali e culturali locali.

Il progetto, avviato nel novembre 2019, troverà completamento nel novembre 2022 con la realizzazione di una pubblicazione scientifica in tema di modelli di business sostenibili, salvo proroghe dell'attività.

#### **Green Growth**

Il progetto internazionale (Horizontal Project), finanziato dal Programma Interreg Med nell'ambito dell'Asse prioritario 1 "Promuovere le capacità di innovazione del Mediterraneo per una crescita intelligente e sostenibile". Il CUEIM, in qualità di partner progettuale ha curato la partecipazione della Community ad *Ecomondo* e ad altri eventi di rilevanza internazionale presentando i risultati, le sinergie e le prospettive dell'iniziativa mediterranea nel campo dell'economia verde e circolare. Giova ricordare che nell'ambito del Progetto il CUEIM ha realizzato e gestisce la piattaforma web coordinando e promuovendo il networking e la capitalizzazione dei risultati della ricerca, per oltre 165 partner. Il responsabile di progetto è l'Ing. M. Vallerotonda (Project Manager CUEIM) ed il coordinatore scientifico è il Prof. Sergio Ponsas (Universitat Central de Catalunya - Vic - Capofila).

La conclusione del progetto è prevista al 5 novembre 2022, con la pubblicazione di: 1) un catalogo delle competenze e dei servizi innovativi attivabili tramite la green growth community; 2) un paper che descrive le policy EU rispetto alle quali il progetto ha contribuito con l'obiettivo di sviluppare una società climaticamente neutrale; 3) un evento finale per la presentazione dei risultati progettuali, che coinvolgerà rappresentanti dell'approccio quadruple helix e che verrà organizzato a Bruxelles.

A livello nazionale si segnalano le seguenti principali iniziative:

#### **SICURA - "caSa Intelligente delle teCnologie per la sicUREzza - L'Aquila"**

Il progetto, finanziato dal Programma di supporto alle tecnologie emergenti del MISE, è stato concepito per costituire uno strumento altamente innovativo per lo sviluppo di nuovi modelli di business, per la valorizzazione e il rilancio delle PMI che caratterizzano il tessuto produttivo locale, ed un importante punto di riferimento per chi voglia sviluppare nuove idee imprenditoriali ad alto contenuto innovativo, fornendo quindi supporto per la nascita di spin off e start-up. SICURA ha attivato una sede di rappresentanza nel centro della città dell'Aquila e una sede operativa presso il Tecnopolo d'Abruzzo. Il CUEIM contribuirà alla valorizzazione e capitalizzazione dei risultati del progetto, attraverso il coinvolgimento del tessuto improp-

---

ditoriale e lo sviluppo dei modelli di business dell'imprenditoria locale. Il progetto è stato avviato nel febbraio 2021 ed il partenariato ha finalizzato la sottoscrizione di accordi con il Comune dell'Aquila, allo scopo di disciplinare i termini e le modalità di collaborazione tra il Soggetto capofila e gli altri partner coinvolti nell'iniziativa. Il CUEIM all'interno del proprio gruppo di lavoro intende attivare una collaborazione multidisciplinare con le Università del network.

La trasformazione digitale dell'Aquila potrà essere modellizzata secondo uno schema replicabile in contesti locali comunitari ed internazionali. Tale modello prevede che l'innovazione si traduca, attraverso il business model, in servizi usufruibili dalle imprese e dagli operatori per creare le condizioni di mercato favorevoli allo sviluppo di un tessuto imprenditoriale digitale. Il ruolo del CUEIM sarà quello di tradurre le tecnologie emergenti che il progetto intende proporre attraverso nuovi modelli di business.

#### **GO FOR IT - L'Esperienza prima della partenza**

L'obiettivo del progetto di ricerca finanziato dal MIUR sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 e sviluppato in partenariato con il soggetto Capofila Università degli Studi di Messina è di implementare un nuovo servizio finalizzato a favorire l'accesso ai beni culturali e le attività turistiche di persone con bisogni speciali. A tal fine è prevista la realizzazione e sperimentazione di un sistema informativo innovativo tecnologicamente avanzato, che consenta all'utente di vivere e verificare concretamente, già dalla fase di pianificazione della visita o del viaggio, le reali condizioni di accessibilità di un sistema di offerta turistica e culturale. Il CUEIM all'interno del proprio gruppo di lavoro vanta la collaborazione dell'Università associata della Calabria e dall'Università Associata Suor Orsola Benincasa di Napoli in qualità di Soggetti Attuatori. Il progetto prevede la realizzazione di un report conclusivo che descriva i risultati raggiunti tramite la ricerca da proporre e diffondere nell'ambito degli operatori del settore. Il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Ciro Tarantino (Univ. Calabria) ed il coordinatore scientifico dell'intero partenariato è il Prof. Maurizio Brocato (Univ. Messina).

#### **COGITO - A COGNITIVE dynamIc SysTEM to allOW buildings to learn and adapt**

Il progetto di ricerca, finanziato dal MIUR sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 e sviluppato in collaborazione con l'Università della Calabria (Capofila) è incentrato sull'integrazione di Internet of Things (IoT) con sistemi dinamici cognitivi (SDC) con l'obiettivo di migliorare la gestione degli edifici pubblici e residenziali con funzionalità cognitive e di self-developed. Lo scopo del progetto è quello di incidere sul rapporto tradizionale tra uomo ed edificio, offrendo agli utenti la possibilità di agire su una serie di comportamenti in grado di incidere sui consumi dell'edificio stesso. Prevede due tipologie di attività: a) attività di Ricerca Industriale: stato dell'arte e valutazione delle normative nazionali, regionali e locali in grado di incidere sulle attività progettuali legate al dimostratore. b) attività di Sviluppo Sperimentale: edificio cognitivo e utenti - analisi della soddisfazione e accettabilità sociale delle soluzioni tecnologiche proposte. Inoltre, il progetto COGITO ha portato alla realizzazione di un volume su Springer, attualmente in fase di pubblicazione, nell'ambito della Call for Contributions "IoT Edge Solutions for Cognitive Buildings Series on Internet Of Things - Technologies, Communications, and Computing (<http://www.springer.com/series/11636>)". Il coordinatore scientifico dell'intero partenariato è l'Ing. Natale Arcuri (Univ. Calabria).

#### **RAFAEL - Sistema per la previsione e la gestione del rischio sulle Infrastrutture Critiche nel Sud Italia**

L'obiettivo del progetto di ricerca, finanziato dal MIUR sul PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 e sviluppato in partenariato con il soggetto Capofila ENEA ed altri 15 soggetti beneficiari tra enti ed imprese pubblici e privati è ottimizzare ed integrare metodologie e tecnologie sviluppate negli anni nell'ambito della gestione e protezione delle infrastruttu-

---

re critiche, attraverso una piattaforma di supporto decisionale (DSS). Il sistema CHIPCast (ENEA), si propone come riferimento tecnologico per fornire servizi alle imprese ed alla pubblica amministrazione, attraverso il costituendo Consorzio EISAC.IT che ne effettuerà il deployment operativo in Italia. Nell'ambito dell'attività progettuale, il CUEIM ha previsto il coinvolgimento dell'Università associata della Calabria e dell'Università associata di Salerno (Dipartimento Ingegneria Civile e Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione), in qualità di Soggetto Attuatore CUEIM.

Le attività progettuali hanno trovato completamento nel novembre 2021 con l'evento finale del 25 novembre, organizzato da ENEA, in cui sono stati presentati i contenuti e obiettivi delle principali attività svolte, le componenti, gli output realizzati e i risultati raggiunti. L'iniziativa progettuale è attualmente in fase di valutazione da parte del MUR.

Il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Mario Maiolo (Univ. Calabria) ed il coordinatore scientifico dell'intero partenariato è l'Ing. Vittorio Rosato (Enea).

#### **REMIAM - Rete musei intelligenti ad avanzata multimedialità**

Il progetto REMIAM, realizzato in collaborazione con il soggetto attuatore Databenc - Distretto ad Alta Tecnologia per i Beni Culturali della Regione Campania, è pensato per realizzare un prototipo dimostratore di Rete dei Musei e porre le conseguenti basi per un'azione integrata rivolta all'ingente patrimonio dei Musei regionali. Partecipazione, condivisione, accessibilità totale e divertimento, rappresentano le linee guida che REMIAM intende mettere in campo per migliorare l'accessibilità culturale del museo e del territorio che lo circonda, attraverso il paradigma di "Rete dei Musei". Il significativo partenariato progettuale comprende n. 3 istituti facenti parte del CNR (ICAR, ISASI e IAC), l'Università degli Studi di Napoli - Federico II, l'Università degli studi di Salerno e l'Università degli studi Suor Orsola Benincasa. Il responsabile scientifico CUEIM è il Prof. Alfonso Siano (Univ. Salerno) ed il coordinatore scientifico dell'intero partenariato è il Prof. Angelo Chianese (Univ. Federico II). Il progetto prevede la realizzazione di un report conclusivo che descriva i risultati raggiunti tramite la ricerca da proporre e diffondere nell'ambito degli operatori del settore.

#### **Turismo Sostenibile "Approcci replicabili di turismo sostenibile per la valorizzazione dei territori. Un progetto di rete"**

Il progetto si inserisce nel quadro delle attività che potranno essere sviluppate tramite il Cluster Nazionale di Management del Turismo e del Territorio, nato nel 2017, su iniziativa dell'Università di Trento e del CUEIM, con l'obiettivo di creare una rete di competenze con particolare focalizzazione sui temi dello sviluppo locale, della sostenibilità e della valorizzazione delle risorse naturali e culturali. In particolare la ricerca ha l'obiettivo di analizzare il rapporto tra competitività e sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche attraverso lo studio e la verifica dei benefici indotti da politiche, strategie e buone pratiche applicate a livello territoriale. La ricerca è stata avviata attraverso la collaborazione tecnico-economica e l'attivazione di convenzioni finanziate dai Dipartimenti di Management dell'Università Politecnica delle Marche, dell'Università di Trento, dell'Università Federico II di Napoli.

L'iniziativa progettuale è attualmente in fase di realizzazione, anche se l'emergenza nazionale dovuta al COVID-19 ha comportato un rallentamento nello svolgimento dell'attività. Il completamento del progetto è previsto nel corso dell'esercizio 2022, con la pubblicazione di una ricerca di management applicato, che descriva il lavoro svolto nella quattro aree territoriali con l'obiettivo di definire il rapporto tra sostenibilità e competitività, individuando così best practice che costituiscano modelli replicabili.

Allo stato attuale i professori già coinvolti nell'iniziativa sono i seguenti: Proff. Gian Luca Gregori e Valerio Temperini (Ancona), Umberto Martini (Trento), Valentina Della Corte (Napoli), Federico Brunetti e Marta Ugolini (Verona).

---

In questo contesto, per quanto attiene ai dati relativi all'annualità 2021, l'esercizio, purtroppo, presenta ancora una perdita pari ad Euro 198.260 ed un risultato della gestione caratteristica pari ad Euro - 313.260, rispetto all'esercizio precedente che vedeva una perdita pari ad Euro 81.134 ed un risultato della gestione caratteristica pari ad Euro - 201.134.

Va specificato che il suddetto risultato d'esercizio 2021:

- non include la sospensione degli ammortamenti, poichè si è optato per non utilizzare tale misura agevolativa prevista dalla Legge n. 126/2020, alla quale si era invece aderito nella precedente annualità, stanti le difficoltà operative determinate dall'emergenza sanitaria;
- include la contabilizzazione delle componenti straordinarie positive di esercizio derivanti dalla decisione di liberare accantonamenti dal fondo rischi progettuali e dal fondo rischi tributari, per un totale di Euro 115.000, rispetto ad Euro 120.000 contabilizzati nel 2020. Un'attenta valutazione dei rischi ha comunque consentito di definire livelli prudenziali di dotazione dei fondi CUEIM ponderati sulla base dell'analisi tecnica e del trend storico dei rischi progettuali e tributari.

Giova precisare che, il bilancio 2021, pur chiudendo in disavanzo derivante principalmente dal ritardo di avvio di alcune delle iniziative progettuali, mostra una prosecuzione del contenimento dei costi accettato e condiviso dal personale e dai fornitori ed un ulteriore processo di generale razionalizzazione i cui benefici si manifesteranno nell'anno in corso.

Nell'esercizio 2021 è inoltre proseguita l'azione di "spending review" promossa dal CdA e dalla Direzione, che ha riguardato il contenimento dei costi di struttura che nel 2021 sono pari ad un valore di circa Euro 579.000, sostanzialmente in linea con il valore dell'anno precedente, considerando che nel 2020 vennero sospesi gli ammortamenti per un importo complessivo pari a Euro 54.515 e ci fu la "contingente" diminuzione del costo del personale inerente a n. 2 dipendenti, relativa al godimento di un congedo straordinario e di un congedo di maternità.

Le misure di contenimento dei costi, che proseguiranno nel corso del 2022, con l'obiettivo del mantenimento di una dimensione dei costi di struttura di circa Euro 535.000, riguardano i costi di connessi al personale e alle sedi operative, e nello specifico:

- l'accordo con i dipendenti per la riduzione del 10% delle ore lavorative, oltre al ricorso agli ammortizzatori sociali, in particolare al Fondo di Integrazione Salariale (FIS) agevolato per via del contesto Covid-19;
- l'operatività del personale in un sistema di smart working ottimizzato nel corso dell'annualità 2021 (attivazione desktop remoto, cartelle condivise in cloud, database server, call conferencies, etc.), che garantisce efficacia gestionale ed efficienza nel contenimento dei costi operativi;
- l'attivazione di misure di accompagnamento al pensionamento delle figure interessate;
- l'azione di ulteriore riduzione, per quanto attiene le sedi operative, dei costi funzionali (utenze, macchine da ufficio, assistenza amministrativa, assistenza tecnico-informatica, logistica, viaggi/missioni). Si valuterà ulteriormente la possibilità di trasferimento delle attività in sedi universitarie.

Inoltre, in riferimento alla mitigazione dei rischi progettuali, l'impegno profuso dalla struttura nell'attività di gestione dei crediti condotta nel 2021 si è concretizzato con l'incasso di circa Euro 477.000 di crediti derivanti dalle annualità precedenti, oltre che dallo stato di avanzamento delle attività progettuali in corso. Parimenti si segnala il permanere di ritardi negli incassi, accumulatisi da parte delle amministrazioni pubbliche committenti nell'effettuare le istruttorie valutative relative a costi progettuali già sostenuti e rendicontati dal CUEIM, aggravati dal contesto emergenziale determinato dalla pandemia Covid-19. Si

---

precisa inoltre, che in merito alle partite di incassi legate alle attività progettuali concluse, sono state attivate formali ed efficaci azioni di sollecito con l'obiettivo di giungere entro fine 2022 alla riscossione di una quota significativa dei crediti già maturati allo stato attuale e pari ad un importo di circa Euro 700.000.

Sotto il profilo finanziario la liquidità derivante dai depositi bancari al 30.04.2022 ammonta ad Euro 800.232,41 (inclusi i due conti di deposito vincolati di importo pari ad Euro 11.126,34 ed Euro 159.501,79).

L'attenzione al contenimento ed alla razionalizzazione dei costi di struttura non ha impedito lo sviluppo e l'attivazione di nuove iniziative progettuali, che hanno portato alla data del 31.12.2021, in un arco temporale di 12 mesi, alla presentazione di n. 17 nuovi progetti, di cui n. 13 competitivi ed alla positiva acquisizione di n. 5 progetti, di cui n. 3 competitivi (su n. 6 progetti competitivi per i quali si è chiuso il processo di valutazione).

In particolare, nel corso del 2021 il CUEIM ha proseguito la sua azione progettuale, in qualità di aggregatore di know-how, sia a livello accademico che imprenditoriale, con l'obiettivo di costituire solidi partenariati e collaborazioni finalizzate alla sempre più efficace partecipazione del network alle opportunità rappresentate da bandi di gara ed incentivi alla ricerca nazionali ed internazionali. Di rilievo è la focalizzazione del lavoro su significative tematiche di ricerca, tra le quali: Green Growth, Sustainable Tourism, Smart Community, Industria 4.0.

Per quanto attiene il modello di business del CUEIM, nonostante l'individuazione del percorso di evoluzione fondato sulla valorizzazione della rete, il risultato dell'esercizio 2021 risente degli effetti di una complessa fase di transizione, ancora in atto, determinata dai ritardi nelle valutazioni ed attivazioni delle nuove iniziative progettuali, dalle difficoltà di muoversi nei nuovi mercati quali: l'erogazione di alta formazione e di servizi alle università e imprese, maggiormente aggravata dal protrarsi del contesto emergenziale dovuto alla pandemia Covid-19.

L'obiettivo da conseguire a conclusione del biennio 2021-2022, anche se reso maggiormente difficoltoso dal contesto descritto, rimane individuato nell'acquisizione di un portfolio equilibrato di progetti fondato anche sulla valorizzazione di prodotti/servizi già attivabili sulla base di asset, risultati e competenze acquisite. Il raggiungimento di tale obiettivo consentirebbe il completamento del passaggio da un modello basato principalmente sull'attività progettuale, ad un modello che riduca le tempistiche del ciclo produttivo e della relativa acquisizione degli incarichi.

In questa prospettiva, oltre alla consolidata opportunità ed esperienza nella partecipazione a bandi competitivi, CUEIM si sta focalizzando, come già anticipato, sia sulla ricerca di una maggiore efficacia nelle azioni di sviluppo progettuale, che sul consolidamento di nuovi filoni di attività, attraverso il diretto coinvolgimento degli associati e tramite l'attivazione di collaborazioni strategiche con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni.

Da questo punto di vista, l'attivazione di azioni a sostegno del percorso strategico e le nuove collaborazioni, attivate e portate avanti dal CdA e dalla struttura CUEIM possono essere descritte come segue:

*a) Comunicazione e sviluppo del brand CUEIM*

Tale azione, avviata nel 2020, ha consentito la messa a fuoco della brand identity, a partire

---

---

dalle caratteristiche e dagli obiettivi strategici dell'ente, con specifico riferimento al processo di comunicazione verso gli associati ed i soggetti esterni. Di fatto è stata condotta un'analisi strategica della mission, vision, valori, posizionamento ed interlocutori coinvolti o che si intende raggiungere, anche in considerazione del rafforzamento di alcune aree di business - come ad esempio quella della formazione.

In questo contesto è emersa la proposta di nuovo pay-off: "Una rete di conoscenze per un futuro sostenibile" finalizzato al rafforzamento dell'approccio modulare su tematismi identitari quali ad esempio sostenibilità e competitività ed a consolidare la comunicazione degli elementi "caratteristici" e della mission del CUEIM, ponendo l'accento sul valore della condivisione della conoscenza e sull'impegno della nostra organizzazione per un futuro sostenibile.

*b) Consolidamento delle collaborazioni strategiche con Enti qualificati, Associazioni di categoria, Imprese ed altre istituzioni.*

In questo contesto le principali attività avviate nel 2020 e proseguite nel 2021 hanno consentito un consolidamento delle collaborazioni CUEIM quali l'accordo quadro con l'associazione di categoria Federterziario, la collaborazione con Nativa srl, ed attivato nuovi percorsi di sviluppo.

Un risultato di particolare importanza va identificato nella progettazione e lancio della "The Good Business Academy", e delle ipotesi di moduli formativi raccolti in un catalogo CUEIM, in joint alcune delle Università consorziate, ad esempio sui temi del family business, della sostenibilità e della circular economy. La collaborazione allargata a Federterziario, consentirebbe di accedere ad un mercato potenziale di imprese interessate alla formazione proposta e diffuso su tutto il territorio nazionale.

Nel mese di settembre 2022 è inoltre previsto l'avvio del primo corso executive della "The Good Business Academy" attivata dal CUEIM, che già dalle prime fasi di promozione ha generato un significativo interesse nei partner (Federterziario, Fondazione Cattolica, Assobenefit, Assopopolari, ZeroCO2) ed in alcuni degli Atenei associati al CUEIM.

Il progetto dell'Academy, derivante dai tavoli di lavoro CUEIM, prevede lo sviluppo di una serie di corsi sui temi del management (brevi a catalogo, executive e per studenti) e la collaborazione con i fondi interprofessionali per consentire alle aziende di ottenere delle agevolazioni nella partecipazione (voucher); seppure allo stato attuale è prematuro definire l'impatto che potrà avere già sul bilancio 2022 è possibile considerare il settore della formazione manageriale una delle aree a maggiore potenziale di sviluppo del business model CUEIM e di valorizzazione del network accademico.

*c) Sviluppo di rapporti e sinergie con Atenei ed Istituzioni pubbliche*

Le azioni proseguono nella focalizzazione sull'attivazione della rete CUEIM sia per lo sviluppo di nuova progettualità con i singoli Atenei, sia nel rafforzamento dei rapporti con le Istituzioni pubbliche.

In tal senso, si è operato al fine di rafforzare i rapporti già attivi con enti di ricerca quali l'ENEA con cui si è lavorato sui progetti PON MIUR sul tema dell'efficienza energetica e dell'innovazione per la smart community. Il CUEIM ha inoltre consolidato la sua collaborazione anche con il CNR, in particolare con l'Istituto Ismed, il quale analizza le dinamiche dei processi di crescita e sviluppo socio-economico dei Paesi dell'area Mediterranea.

Per quanto riguarda la collaborazione con gli Atenei l'obiettivo è lo sviluppo delle attività di *Terza Missione*, attraverso l'individuazione di temi identitari, finalizzati a valorizzare la

---

---

capillarità di azione che il CUEIM può offrire a beneficio di ciascun associato e con il fine di poter disporre in prospettiva, di risorse economiche per contribuire al sostegno dei giovani ricercatori. La focalizzazione sulla *Terza Missione* e la definizione dei temi identitari hanno costituito inoltre la base per l'individuazione di nuove possibilità di partecipazione a bandi nazionali e internazionali soprattutto attraverso il coinvolgimento di referenti delle università associate.

Inoltre, a partire da fine 2021 sono state mappate e descritte in un apposito documento denominato "Mappa opportunità PNRR" le opportunità progettuali offerte dal PNRR. Tali opportunità possono rappresentare concrete prospettive strategiche di collaborazione attivabili dal CUEIM attraverso il contatto con i referenti delle Università e con gli enti individuati, sulle tematiche di reciproco interesse operando in partenariato.

Una ulteriore prospettiva è rappresentata dalla rinnovata collaborazione con la Fondazione CUEIM.

Il 12 ottobre 2021 il CUEIM ha presentato, in partnership con Sinergie Italian Journal of Management, la sua rete durante il webinar "How to connect research and sustainable business: the role of knowledge networks in enhancing circular economy" nell'ambito della Circular Week 2021 (11-17 ottobre) La campagna internazionale organizzata da INNOWO - istituto non governativo polacco per l'innovazione e lo sviluppo responsabile - riflettendo sui modi e le occasioni di fare oggi business circolare e sostenibile.

Inoltre la Fondazione, su richiesta del CUEIM, ha attivato una nuova linea di pubblicazione, che vedrà il suo avvio nel 2022, denominata *Applied Management Research*, con lo scopo di dare maggior risalto ai progetti di ricerca applicata, sviluppati nella rete CUEIM e di agevolare la rendicontazione di risultati. I contenuti della nuova linea editoriale consistono in progetti di ricerca applicata, in studi e report di commesse di ricerca realizzate in risposta a problemi conoscitivi che toccano il management di aziende, di network e di altre organizzazioni.

Le azioni descritte consentiranno una diversificazione del portafoglio delle attività già nel corso dell'esercizio 2022, con l'attivazione di settori quali l'alta formazione ed i servizi alle università, agli Enti pubblici ed alle imprese, così da affiancare efficacemente la tradizionale attività di realizzazione di progetti di ricerca per la partecipazione a bandi competitivi.

In tutto questo, il quadro prospettico 2022 consente di prevedere un miglioramento dei risultati CUEIM, pur in un contesto di mercato di estrema difficoltà e va interpretato come il segnale che il percorso è stato intrapreso correttamente.

Ora si tratta di proseguire sulla via dello sviluppo delle strategie e delle linee di azione mirate al coinvolgimento ed alla costituzione di nuove partnership con imprese e territori sulle tematiche identitarie quali: l'ambiente, la circolarità, la sostenibilità ed il turismo, che nell'attuale quadro di cambiamento del mercato offrono sempre più rilevanti opportunità progettuali.

Nel contesto descritto, vi è però la consapevolezza che anche l'esercizio 2022 sarà caratterizzato dalla rinnovata necessità per il CUEIM di affrontare il difficile compito dello sviluppo progettuale dell'ingresso nei servizi formativi e di consulenza, poiché la tendenza del modello di business verso il pareggio si è concretizzata solo in maniera parziale, non avendo ancora raggiunto il ricercato equilibrio economico.

---

La sfida da affrontare nell'esercizio 2022 va nella direzione dell'ulteriore sviluppo del modello di business CUEIM e di una riorganizzazione della struttura finalizzata a garantirne funzionalità ed operatività ed assicurare una continuità dell'attività aziendale.

Gli elementi strategico-strutturali di cui dispone ad oggi il CUEIM, quali: il permanere di una solidità patrimoniale dell'Ente, basata su un valore del patrimonio netto pari ad Euro 2.487.253, il descritto portfolio di progetti attivi, un sempre maggiore utilizzo delle risorse interne di staff e competenze, il coinvolgimento attivo e le rinnovate collaborazioni tecnico-scientifiche con gli Associati e la Fondazione CUEIM si ritiene consentano di sostenere l'intenso sforzo da parte di struttura e governance finalizzato a conseguire un risultato di successo.

In tal senso, le competenze e l'azione proattiva realizzata dai componenti del CdA, il valore strategico della rete CUEIM, in atto e potenziale, la professionalità acquisita nella predisposizione di progetti nei quali possano essere valorizzate le competenze dei Dipartimenti e delle Università associate, nonché la citata solidità patrimoniale e finanziaria dell'Ente, rappresentano le basi per la traiettoria di sviluppo 2022 e dei prossimi anni.

Nel maggio 2022, il CdA ha poi deciso di costituire un gruppo di studio composto da tecnici e figure della governance che conoscano profondamente il CUEIM, allo scopo di predisporre una valutazione di tipo strategico-operativa, finalizzata ad analizzare alternative praticabili di governance societaria ed organizzativa per il rilancio della struttura al fine di valorizzarne ulteriormente le potenzialità.

Il 2022 segna inoltre, un traguardo storico, il 40° anno di attività del CUEIM. Un **organismo di ricerca** no-profit, con l'obiettivo fondamentale di valorizzare e connettere le competenze e conoscenze accademiche, di innovazione e ricerca con un focus privilegiato sul tema della sostenibilità; un **network** multipolare aperto costituito da **27 Atenei**, enti pubblici locali, organizzazioni private e centri d'innovazione; **un punto di connessione** tra le risorse della ricerca accademica e la domanda di know-how proveniente dal **mondo industriale** e dalle organizzazioni pubbliche; riesce a **creare valore comune** tra gli stakeholder e per i territori, **promuovendo l'attuazione dei principi di sostenibilità**; **una rete di conoscenze per un futuro sostenibile** che potrà avere un ruolo di rilievo nell'ambito delle azioni del PNRR per il rilancio del Paese.

La celebrazione del 40° anniversario del CUEIM, attraverso la progettazione di una serie di eventi e workshop tematici e di approfondimento in diverse sedi, a partire dalla città di Verona, sarà un'occasione per incontrarci e ringraziare tutti coloro che hanno contribuito a sviluppare una comunità scientifica aperta, ispirata a valori-guida che incorporano la vocazione alla ricerca, il pragmatismo, il cambiamento, la cura, l'interconnessione, la creatività, l'ascolto, la diversità, la tensione all'innovazione. Una rete di relazioni in grado di generare valore reciproco e diffuso ai territori nella direzione del bene comune.

In questa prospettiva, crediamo che l'impegno e la significativa collaborazione assicurata da parte degli Atenei, dei privati e delle altre organizzazioni che fanno parte del network consentirà di rafforzare la struttura in termini di sviluppo delle attività, al fine di riacquistare nel breve periodo le condizioni di equilibrio di bilancio.

Con l'obiettivo dello sviluppo del modello di business CUEIM ci si propone di agire dal lato della valorizzazione della **Terza Missione** cui sono chiamati gli Atenei, con la volontà di contribuire al benessere della comunità in cui operiamo, attraverso i risultati della ricerca

---

e la diffusione della conoscenza ad essa connesse, in forme di sempre più stretta ed efficace collaborazione con la **Fondazione CUEIM** e le società scientifiche dell'area aziendale.

In conclusione, per le ragioni illustrate nella presente relazione, per la solidità patrimoniale e finanziaria nella quale ci muoviamo, per il valore che la nostra organizzazione possiede in termini di significatività ed unicità, per gli entusiasmi che la percorrono ed il senso di appartenenza che riflettono, nonostante le difficoltà operative determinate dalla complessità del contesto, si propone di rinnovare la fiducia nell'organizzazione, nella prospettiva del raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario che, per quanto detto, già nell'esercizio 2022 non si discosterà dal sostanziale pareggio contabile, da conseguire attraverso il crescente coinvolgimento attivo della rete multipolare interuniversitaria ed interistituzionale del CUEIM.

Prof. Umberto Martini  
Presidente del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza

**Bilancio al 31.12.2021  
in raffronto al 31.12.2020**

# BILANCIO AL 31.12.2021

## IN RAFFRONTO AL 31.12.2020

### Stato patrimoniale

ATTIVITÀ		31.12.2021	31.12.2020
<b>Crediti verso Associati per versamenti ancora dovuti</b>	Parte richiamata	11.500	13.500
	Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)	11.500	13.500
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>		
	• costi di impianto e di ampliamento	481	998
	• costi di sviluppo	17.143	25.715
	• diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	11.358	17.404
	• altre	4.405	5.873
	Totale immobilizzazioni immateriali	33.387	49.990
	<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>		
	• terreni e fabbricati	1.595.020	1.620.520
	• altri beni	37.774	48.765
	Totale immobilizzazioni materiali	1.632.794	1.669.285
	<b>III - Immobilizzazioni finanziarie</b>		
	• partecipazioni in		
	• imprese controllate	-	7.500
• altre imprese	9.683	9.683	
Totale partecipazioni	9.683	17.183	
Totale immobilizzazioni finanziarie	9.683	17.183	
Totale immobilizzazioni (B)	1.675.864	1.736.458	
<b>Attivo circolante</b>	<b>Rimanenze</b>		
	• lavori in corso su ordinazione	1.448.924	896.733
	Totale rimanenze	1.448.924	896.733
	<b>Crediti</b>		
	• verso clienti		
	• esigibili entro l'esercizio successivo	49.220	69.471
	Totale crediti verso clienti	49.220	69.471
	• crediti tributari		
	• esigibili entro l'esercizio successivo	175.596	358.554
	Totale crediti tributari	175.596	358.554
	• verso altri		
	• esigibili entro l'esercizio successivo	254.889	444.969
	Totale crediti verso altri	254.889	444.969
Totale crediti	479.705	872.994	
<b>IV - Disponibilità liquide</b>			
• depositi bancari e postali	778.472	827.998	
• danaro e valori in cassa	526	395	
Totale disponibilità liquide	778.998	828.393	
Totale attivo circolante (C)	2.707.627	2.598.120	
<b>Ratei e risconti</b>	<b>15.555</b>	<b>21.270</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>4.410.546</b>	<b>4.369.348</b>	

---

<b>PASSIVITÀ</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	Capitale	2.630.999	2.712.133
	Altre riserve, distintamente indicate		
	Varie altre riserve	54.515	54.514
	Totale altre riserve	54.515	54.514
	Utile (perdita) dell'esercizio	(198.260)	(81.134)
	Totale patrimonio netto	2.487.254	2.685.513
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	per imposte, anche differite	90.204	189.204
	altri	162.445	235.110
	Totale fondi per rischi ed oneri	252.649	424.314
<b>Fondo trattamento di fine rapporto</b>		<b>179.225</b>	<b>168.185</b>
<b>Debiti</b>	debiti verso banche		
	esigibili entro l'esercizio successivo	84.987	88.477
	esigibili oltre l'esercizio successivo	-	84.987
	Totale debiti verso banche	84.987	173.464
	acconti		
	esigibili entro l'esercizio successivo	550.197	395.977
	Totale acconti	550.197	395.977
	debiti verso fornitori		
	esigibili entro l'esercizio successivo	191.150	362.569
	Totale debiti verso fornitori	191.150	362.569
	debiti tributari		
	esigibili entro l'esercizio successivo	25.939	8.228
	Totale debiti tributari	25.939	8.228
	debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		
	esigibili entro l'esercizio successivo	12.671	13.328
	Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	12.671	13.328
	altri debiti		
	esigibili entro l'esercizio successivo	624.523	135.564
	Totale altri debiti	624.523	135.564
	Totale debiti	1.489.467	1.089.130
<b>Ratei e risconti</b>		<b>1.951</b>	<b>2.206</b>
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.410.546</b>	<b>4.369.348</b>

---

# BILANCIO AL 31.12.2021

## IN RAFFRONTO AL 31.12.2020

### Conto Economico

		31.12.2021	31.12.2020
<b>Valore della produzione</b>	ricavi delle vendite e delle prestazioni	226.722	792.322
	variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	552.191	86.258
	altri ricavi e proventi		
	Altri	182.937	195.231
	Totale altri ricavi e proventi	182.937	195.231
	<b>Totale valore della produzione</b>	<b>961.850</b>	<b>1.073.811</b>
<b>Costi della produzione</b>	per servizi	644.939	724.804
	per godimento di beni di terzi	31.062	30.647
	per il personale		
	salari e stipendi	263.667	236.762
	oneri sociali	77.200	71.851
	trattamento di fine rapporto	25.178	21.000
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>366.045</b>	<b>329.613</b>	
	Ammortamenti e svalutazioni		
	ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	16.604	-
	ammortamento delle immobilizzazioni materiali	38.184	-
	<b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>54.788</b>	<b>-</b>
	Oneri diversi di gestione	34.987	51.695
	<b>Totale costi della produzione</b>	<b>1.131.821</b>	<b>1.136.759</b>
	<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>(169.971)</b>	<b>(62.948)</b>
<b>Proventi e oneri finanziari</b>	Altri proventi finanziari		
	Proventi diversi dai precedenti		
	altri	232	1.029
	Totale proventi diversi dai precedenti	232	1.029
	<b>Totale altri proventi finanziari</b>	<b>232</b>	<b>1.029</b>
	Interessi e altri oneri finanziari		
	Altri	1.724	3.296
	Totale interessi e altri oneri finanziari	1.724	3.296
	<b>Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)</b>	<b>(1.492)</b>	<b>(2.267)</b>
	<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</b>	<b>(171.463)</b>	<b>(65.215)</b>
	Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
	imposte correnti	26.797	15.919
	Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	26.797	26.797
	15.919		
	<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>(198.260)</b>	<b>(81.134)</b>

# BILANCIO AL 31.12.2021

## IN RAFFRONTO AL 31.12.2020

### Rendiconto finanziario, metodo indiretto

	31.12.2021	31.12.2020
<b>Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>		
Utile (perdita) dell'esercizio	(198.260)	(81.134)
Imposte sul reddito	26.797	15.919
Interessi passivi/(attivi)	1.492	2.267
Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(169.971)	(62.948)
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi	-	21.000
Ammortamenti delle immobilizzazioni	54.787	-
Altre rettifiche in aumento/(in diminuzione) per elementi non monetari	23.939	-
Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto	78.726	21.000
Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	(91.245)	(41.948)
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(552.191)	(86.259)
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	20.251	(62.475)
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	(171.419)	217.164
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	5.715	9.360
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	(255)	359
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto	1.038.762	(352.266)
Totale variazioni del capitale circolante netto	340.863	(274.117)
Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	249.618	(316.065)
Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)	(1.492)	(2.267)
(Imposte sul reddito pagate)	(26.797)	17.030
(Utilizzo dei fondi)	(171.665)	(121.685)
Altri incassi/(pagamenti)	(12.899)	-
Totale altre rettifiche	(212.853)	(106.922)
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	36.765	(422.987)
<b>Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>		
Immobilizzazioni materiali (Investimenti)	(1.693)	(3.053)
Immobilizzazioni finanziarie		
Disinvestimenti	7.500	-
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	5.807	(3.053)

---

<b>Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento Mezzi di terzi</b>	Incremento/(Decremento) debiti a breve verso banche (Rimborso finanziamenti)	(3.490)	-
	Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(88.477)	(84.230)
	Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(91.967)	(84.230)
	Disponibilità liquide a inizio esercizio	(49.395)	(510.270)
	Depositi bancari e postali	827.998	1.338.003
	Danaro e valori in cassa	395	660
	<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>828.393</b>	<b>1.338.663</b>
	Disponibilità liquide a fine esercizio		
	Depositi bancari e postali	778.472	827.998
	Danaro e valori in cassa	526	395
	<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>778.998</b>	<b>828.393</b>

# Nota integrativa

Signori Associati, la presente nota integrativa costituisce parte integrante del bilancio al 31/12/2021.

Il bilancio risulta conforme a quanto previsto dagli articoli 2423 e seguenti del codice civile ed ai principi contabili nazionali così come pubblicati dall'Organismo Italiano di Contabilità; esso rappresenta pertanto con chiarezza ed in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società ed il risultato economico dell'esercizio.

Il contenuto dello stato patrimoniale e del conto economico è quello previsto dagli articoli 2424 e 2425 del codice civile, mentre il rendiconto finanziario è stato redatto ai sensi dell'art. 2425-ter.

La nota integrativa, redatta ai sensi dell'art. 2427 del codice civile, contiene inoltre tutte le informazioni utili a fornire una corretta interpretazione del bilancio.

**Attività svolta** Il CUEIM è un'organizzazione senza scopo di lucro; più precisamente è un'organizzazione di ricerca scientifica aperta, che si configura come rete multipolare fra Università italiane, istituzioni pubbliche e private, imprese, imprenditori e ricercatori che svolge, oltre all'attività istituzionale, anche attività commerciale.

Il bilancio di esercizio di sintesi delle attività è stato redatto, per quanto compatibile e necessario, in conformità a quanto statuito dal Codice Civile nella sezione IX del Libro V, e dai Principi Contabili Italiani (OIC).

**Fatti di rilievo avvenuti durante l'esercizio** Si segnala che durante tutto il 2021 è proseguita l'emergenza CoVid-19 iniziata nel mese di febbraio 2020. Tale circostanza ha accresciuto la complessità della situazione di contesto e si è confermata una significativa sfida manageriale al fine di conseguire gli obiettivi progettuali che l'ente si è posto in sede di pianificazione. Il CUEIM ha reagito proattivamente attivando all'inizio della pandemia un sistema di smart-working (desktop remoto, cartelle condivise in cloud, database server, call conferences, etc.) che tutt'ora sta proseguendo; superate le iniziali ed inevitabili difficoltà tecniche e di riconfigurazione dei rapporti di collaborazione virtuali, il sistema si è dimostrato un'efficace modalità di lavoro e di collaborazione tra dipendenti e partner progettuali.

**Criteri di formazione** Redazione del bilancio  
Le informazioni contenute nel presente documento sono presentate secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate nello stato patrimoniale e nel conto economico.

In riferimento a quanto indicato nella parte introduttiva della presente nota integrativa, si attesta che, ai sensi dell'art. 2423, comma 3 del codice civile, qualora le informazioni richieste da specifiche disposizioni di legge non siano sufficienti a dare una rappresentazione veritiera e corretta della situazione aziendale vengono fornite le informazioni complementari ritenute necessarie allo scopo.

Il bilancio d'esercizio, così come la presente nota integrativa, sono stati redatti in unità di euro.

**Principi di redazione** La valutazione delle voci del bilancio al 31/12/2021 così come quelle dell'esercizio precedente è avvenuta nel rispetto del principio della prudenza, della rilevanza e nella prospettiva di continuazione dell'attività in applicazione del paragrafo 21 dell'OIC 11.

La situazione economico-finanziaria CUEIM è oggetto di un continuo monitoraggio e si presenta stabile e in grado di garantire la continuità e la sostenibilità gestionale alla luce degli impegni ad oggi assunti.

Ai sensi dell'art. 2423-bis, comma 1, punto 1-bis del codice civile, la rilevazione e la presentazione delle voci è effettuata tenendo conto della sostanza dell'operazione o del contratto. Nella redazione del bilancio d'esercizio gli oneri e i proventi sono stati iscritti secondo il principio di competenza indipendentemente dal momento della loro manifestazione nume-

raria e sono stati indicati esclusivamente gli utili realizzati alla data di chiusura dell'esercizio. Si è peraltro tenuto conto dei rischi e delle perdite di competenza dell'esercizio, anche se conosciuti dopo la chiusura di questo.

**Struttura e contenuto del prospetto di bilancio**

Lo stato patrimoniale, il conto economico, il rendiconto finanziario e le informazioni di natura contabile contenute nella presente nota integrativa sono conformi alle scritture contabili, da cui sono stati direttamente desunti.

Nell'esposizione dello stato patrimoniale e del conto economico non sono stati effettuati raggruppamenti delle voci precedute da numeri arabi, come invece facoltativamente previsto dall'art. 2423 ter del codice civile.

Ai sensi dell'art. 2424 del codice civile si conferma che non esistono elementi dell'attivo o del passivo che ricadano sotto più voci del prospetto di bilancio.

*Casi eccezionali ex art. 2423, quinto comma, del Codice Civile*

Non si sono verificati casi eccezionali che abbiano reso necessario il ricorso a deroghe di cui all'art. 2423, commi 4 e 5 del codice civile.

*Cambiamenti di principi contabili*

Non si sono verificati casi eccezionali che abbiano reso necessario il ricorso a deroghe di cui all'art. 2423-bis comma 2 del codice civile.

**Problematiche di comparabilità e di adattamento**

Ai sensi dell'art. 2423 ter del codice civile, si precisa che tutte le voci di bilancio sono risultate comparabili con l'esercizio precedente; non vi è stata pertanto necessità di adattare alcuna voce dell'esercizio precedente.

**Criteri di valutazione applicati**

I criteri applicati nella valutazione delle voci di bilancio e nelle rettifiche di valore sono conformi alle disposizioni del codice civile e alle indicazioni contenute nei principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità. Gli stessi inoltre non sono variati rispetto all'esercizio precedente.

Ai sensi dell'art. 2427, comma 1, n. 1 del codice civile si illustrano i più significativi criteri di valutazione adottati nel rispetto delle disposizioni contenute all'art. 2426 del codice civile, con particolare riferimento a quelle voci di bilancio per le quali il legislatore ammette diversi criteri di valutazione e di rettifica o per le quali non sono previsti specifici criteri.

L'ente, alla data di chiusura dell'esercizio, non detiene crediti o debiti in valuta estera.

*Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti*

I crediti verso soci sono valutati al valore nominale che corrisponde al presumibile valore di realizzo.

*Immobilizzazioni*

Si precisa che per l'esercizio 2021 il CUEIM, a differenza di quanto fatto nel 2020, nonostante il perdurare dello stato di emergenza, ha deciso di non avvalersi della possibilità offerta alle imprese che redigono i bilanci secondo le disposizioni codicistiche ("OIC adopter") di sospendere, anche per l'anno 2021, il processo di ammortamento secondo quanto previsto dal D.L. n. 104/2020 (c.d. Decreto di Agosto), convertito dalla Legge n. 126/2020 e prorogato anche per l'esercizio 2021.

*Immobilizzazioni immateriali*

Le immobilizzazioni immateriali, ricorrendo i presupposti previsti dai principi contabili, sono iscritte nell'attivo di stato patrimoniale al costo di acquisto e/o di produzione e vengono ammortizzate in quote costanti in funzione della loro utilità futura.

Il valore delle immobilizzazioni è esposto al netto dei fondi di ammortamento e delle svalutazioni.

L'ammortamento, con eccezione dell'anno 2020, è stato operato in conformità al seguente piano prestabilito, che si ritiene assicuri una corretta ripartizione del costo sostenuto lungo la vita utile delle immobilizzazioni in oggetto:

<i>Voci immobilizzazioni immateriali</i>	<i>Periodo</i>
Costi di impianto e di ampliamento	20%
Costi di sviluppo	20%
Brevetti e utilizzazione opere ingegno	20%
Altre immobilizzazioni immateriali	20-16,67%

Le eventuali alienazioni di beni immateriali avvenute nel corso dell'esercizio hanno comportato l'eliminazione del loro valore residuo.

Il criterio di ammortamento delle immobilizzazioni immateriali è stato applicato con sistematicità ed in ogni esercizio, con l'eccezione dell'anno 2020, in relazione alla residua possibilità di utilizzazione economica di ogni singolo bene o spesa.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 10 della legge 19 marzo 1983, n. 72, e così come anche richiamato dalle successive leggi di rivalutazione monetaria, si precisa che per i beni immateriali tuttora esistenti in patrimonio non è stata mai eseguita alcuna rivalutazione monetaria.

Si evidenzia che su tali oneri immobilizzati non è stato necessario operare svalutazioni ex art. 2426 comma 1, n. 3 del codice civile in quanto, come previsto dal principio contabile OIC 9, non sono stati riscontrati indicatori di potenziali perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni immateriali.

*Costi di impianto e di ampliamento*

I costi di impianto e di ampliamento sono stati iscritti nell'attivo di stato patrimoniale poiché aventi utilità pluriennale; tali costi sono stati ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni.

*Costi di sviluppo*

I costi di sviluppo sono stati iscritti nell'attivo di stato patrimoniale in quanto aventi le caratteristiche richieste dall'OIC 24: i costi sono recuperabili e hanno attinenza a specifici progetti di sviluppo realizzabili e per i quali il nostro ente possiede le necessarie risorse. Inoltre i costi hanno attinenza ad un prodotto o processo chiaramente definito nonché identificabile e misurabile. Dal momento che non è possibile stimarne attendibilmente la vita utile, tali costi vengono ammortizzati applicando una aliquota del 20%. I costi di sviluppo sono stati a suo tempo iscritti con il consenso dell'organo di controllo.

*Beni immateriali*

I beni immateriali sono rilevati al costo di acquisto comprendente anche i costi accessori e sono ammortizzati entro il limite legale o contrattuale previsto per gli stessi.

**Immobilizzazioni materiali** I cespiti appartenenti alla categoria delle immobilizzazioni materiali, rilevati alla data in cui avviene il trasferimento dei rischi e dei benefici connessi al bene acquisito, sono iscritti in bilancio al costo di acquisto e/o di produzione, aumentato degli oneri accessori sostenuti fino al momento in cui i beni sono pronti all'uso e comunque nel limite del valore recuperabile. Il costo di produzione corrisponde all'insieme di tutti i costi di fabbricazione sostenuti fino all'entrata in funzione del bene, sia che si tratti di costi ad esso direttamente riferibili, sia che si tratti di costi relativi a lavorazioni comuni per la quota ragionevolmente ad esso imputabile.

Le immobilizzazioni realizzate internamente in economia sono state valutate sulla base dei costi direttamente imputabili per la loro realizzazione fino al momento dal quale i beni sono pronti all'uso. I costi sono capitalizzabili nel limite del valore recuperabile. Sono stati imputati ad incremento del valore dei beni a cui si riferiscono i costi sostenuti nell'esercizio che abbiano comportato un effettivo incremento della produttività, della durata di vita utile o della consistenza dei cespiti.

Tali beni risultano esposti nell'attivo di bilancio al netto dei fondi di ammortamento e di svalutazione.

Il valore contabile dei beni, raggruppati in classi omogenee per natura ed anno di acquisizione, viene ripartito tra gli esercizi nel corso dei quali gli stessi verranno presumibilmente utilizzati. Tale procedura è attuata mediante lo stanziamento sistematico a conto economico di quote di ammortamento corrispondenti a piani prestabiliti, definiti al momento in cui il bene è disponibile e pronto all'uso, con riferimento alla presunta residua possibilità di utilizzo dei beni stessi. Detti piani, oggetto di verifica annuale, sono formati con riferimento al valore lordo dei beni e supponendo pari a zero il valore di realizzo al termine del processo. L'ammortamento delle immobilizzazioni materiali, il cui utilizzo è limitato nel tempo, è stato operato in conformità al seguente piano prestabilito, con eccezione dell'anno 2020:

<i>Voci immobilizzazioni materiali</i>	<i>Aliquote %</i>
Terreni e Fabbricati	1,5%
Impianti e macchinari	7,5%
Attrezzature industriali e commerciali	6-10%
Altri beni	100%%

Il Consiglio di Amministrazione, in deroga ai prescritti criteri di sistematicità e costanza nel calcolo degli ammortamenti, ha deliberato di ridurre, a partire dall'anno 2016, il coefficiente di ammortamento delle immobilizzazioni materiali.

La differente aliquota è giustificata da un minor utilizzo delle immobilizzazioni materiali e un conseguente allungamento della loro vita utile.

Le eventuali dismissioni di cespiti (cessioni, rottamazioni, ecc.) avvenute nel corso dell'esercizio hanno comportato l'eliminazione del loro valore residuo. L'eventuale differenza tra valore contabile e valore di dismissione è stato rilevato a conto economico.

Per le immobilizzazioni acquisite nel corso dell'esercizio le suddette aliquote sono state ridotte alla metà in quanto la quota di ammortamento così ottenuta non si discosta significativamente dalla quota calcolata a partire dal momento in cui il cespite è disponibile e pronto all'uso.

I criteri di ammortamento delle immobilizzazioni materiali non sono variati rispetto a quelli applicati negli esercizi precedenti ad eccezione dell'esercizio 2020 che ha visto la sospensione degli ammortamenti.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 10 della legge 19 Marzo 1983, n.72, così come anche richiamato dalle successive leggi di rivalutazione monetaria, si precisa che per i beni materiali tuttora esistenti in patrimonio non è stata mai eseguita alcuna rivalutazione monetaria.

Si evidenzia che non è stato necessario operare svalutazioni ex art. 2426 comma 1, n. 3 del

---

codice civile in quanto, come previsto dal principio contabile OIC 9, non sono stati riscontrati indicatori di potenziali perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali.

*Terreni e fabbricati*

L'associazione ha distintamente contabilizzato la parte di terreno sottostante ai fabbricati di proprietà. Si precisa che lo stesso non è stato assoggettato ad ammortamento, in quanto si tratta di beni per i quali non è previsto un esaurimento dell'utilità futura.

**Immobilizzazioni** *Partecipazioni*

**finanziarie**

Tutte le partecipazioni iscritte in bilancio sono state valutate con il metodo del costo, dove per costo s'intende l'onere sostenuto per l'acquisto, indipendentemente dalle modalità di pagamento, comprensivo degli eventuali oneri accessori (commissioni e spese bancarie, bolli, intermediazione bancaria, ecc.).

Il suddetto valore è stato eventualmente rettificato per riflettere perdite durevoli di valore. Tale minor valore non verrà mantenuto negli esercizi successivi qualora vengano meno le ragioni della svalutazione effettuata.

*Rimanenze*

Le rimanenze sono costituite esclusivamente da lavori in corso su ordinazione.

*Lavori in corso su ordinazione*

I lavori in corso su ordinazione (nello specifico progetti di ricerca) sono rilevati sulla base del metodo dello stato di avanzamento (o percentuale di completamento) secondo il quale i costi, i ricavi ed il margine vengono riconosciuti in base all'avanzamento delle attività legate ai progetti. Il criterio adottato è quello della percentuale di completamento nella modalità di applicazione cost to cost.

Nel corso dell'esercizio 2014, il criterio di valutazione è stato aggiornato al principio contabile OIC 23 perfezionando il metodo di imputazione dei costi diretti di progetto e l'effetto che sul bilancio hanno i progetti di ricerca cofinanziati dal CUEIM.

*Crediti iscritti nell'attivo circolante*

Sono esposti in bilancio al valore nominale che corrisponde al presumibile valore di realizzo. L'adeguamento del valore nominale dei crediti al valore presunto di realizzo è ottenuto mediante apposito fondo al fine di tener conto dei rischi di inesigibilità.

*Disponibilità liquide*

Le disponibilità liquide sono valutate con i seguenti criteri:

- denaro, al valore nominale;
- depositi bancari e assegni in cassa, al presumibile valore di realizzo. Nel caso specifico, il valore di realizzo coincide con il valore nominale.

*Ratei e risconti attivi*

I ratei e risconti sono stati calcolati sulla base del principio della competenza, mediante la ripartizione dei ricavi e/o costi comuni a più esercizi.

*Patrimonio netto*

Le voci sono espresse in bilancio al loro valore contabile secondo le indicazioni contenute nel principio contabile OIC 28.

*Fondi per rischi e oneri*

I fondi per rischi e oneri sono stati stanziati a copertura delle passività la cui esistenza è

---

ritenuta certa o probabile, per le quali alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza.

La costituzione dei fondi è stata effettuata in base ai principi di prudenza e di competenza, osservando le prescrizioni del principio contabile OIC 31. Gli accantonamenti correlati sono rilevati nel conto economico dell'esercizio di competenza, in base al criterio di classificazione "per natura" dei costi.

*Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato*

Il TFR è stato calcolato conformemente a quanto previsto dall'art. 2120 del codice civile, tenuto conto delle disposizioni legislative e delle specificità dei contratti e delle categorie professionali, e comprende le quote annue maturate e le rivalutazioni effettuate sulla base dei coefficienti ISTAT.

L'ammontare del fondo è rilevato al netto degli acconti erogati e delle quote utilizzate per le cessazioni del rapporto di lavoro intervenute nel corso dell'esercizio e rappresenta il debito certo nei confronti dei lavoratori dipendenti alla data di chiusura del bilancio.

*Debiti*

La classificazione dei debiti tra le varie voci di debito è effettuata sulla base della natura (o dell'origine) degli stessi rispetto alla gestione ordinaria a prescindere dal periodo di tempo entro cui le passività devono essere estinte.

*Ratei e risconti passivi*

I ratei e risconti sono stati calcolati sulla base del principio della competenza, mediante la ripartizione dei costi e/o ricavi comuni a più esercizi.

*Altre informazioni*

*Operazioni con obbligo di retrocessione a termine*

Lente, ai sensi dell'art. 2427 n. 6-ter del codice civile, attesta che nel corso dell'esercizio non ha posto in essere alcuna operazione soggetta all'obbligo di retrocessione a termine.

**Nota integrativa ATTIVO**

Di seguito si analizzano nel dettaglio i movimenti delle singole voci di bilancio, secondo il dettato della normativa vigente.

*Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti*

Nella seguente tabella sono esposte le variazioni intervenute nell'esercizio, distinguendo gli stessi a seconda del fatto che siano stati richiamati o meno.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazioni nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
Crediti per versamenti dovuti e richiamati	13.500	(2.000)	11.500
Totale crediti per versamenti dovuti	13.500	(2.000)	11.500

Tale posta compare in bilancio per euro 11.500 ed è riferita a quote associative ancora da riscuotere al 31/12/2021.

*Immobilizzazioni*

Il valore delle immobilizzazioni immateriali e materiali iscritte a bilancio è evidenziato nelle seguenti tabelle nelle quali sono esplicitati i valori iniziali, le variazioni e gli ammortamenti del periodo amministrativo ed i valori di fine periodo.

*Immobilizzazioni immateriali*

Movimenti delle immobilizzazioni immateriali

Dopo l'iscrizione in conto economico delle quote di ammortamento dell'esercizio, pari ad euro 16.604, le immobilizzazioni immateriali ammontano ad euro 33.387

Nella tabella sono esposte le movimentazioni delle immobilizzazioni in oggetto.

	<i>Costi di impianto e di ampliamento</i>	<i>Costi di sviluppo</i>	<i>Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno</i>	<i>Altre immobilizzazioni immateriali</i>	<i>Totale immobilizzazioni immateriali</i>
<b>Valore di inizio esercizio</b>					
Costo	1.775	42.859	29.852	8.810	83.296
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	777	17.144	12.448	2.937	33.306
Valore di bilancio	998	25.715	17.404	5.873	49.990
<b>Variazioni nell'esercizio</b>					
Ammortamento dell'esercizio	517	8.572	6.046	1.469	16.604
Totale variazioni	(517)	(8.572)	(6.046)	(1.469)	(16.604)
<b>Valore di fine esercizio</b>					
Costo	1.775	42.859	29.852	8.810	83.296
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	1.294	25.716	18.494	4.405	49.909
Valore di bilancio	481	17.143	11.358	4.405	33.387

Nel seguente prospetto è illustrato il dettaglio dei costi di impianto e di ampliamento con evidenza delle variazioni intercorse rispetto all'esercizio precedente. Per quanto riguarda le ragioni della loro iscrizione ed i rispettivi criteri di ammortamento si rimanda a quanto sopra illustrato.

<i>Descrizione</i>	<i>Dettaglio</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>Variaz. assoluta</i>	<i>Variaz. %</i>
<b>costi di impianto e di ampliamento</b>					
	Modifica statuto sociale	481	998	517-	52-
	Totale	481	998	517-	-

Nel seguente prospetto è illustrato il dettaglio dei costi di sviluppo con evidenza delle variazioni intercorse rispetto all'esercizio precedente. Per quanto riguarda le ragioni della loro iscrizione ed i rispettivi criteri di ammortamento si rimanda a quanto sopra illustrato.

<i>Descrizione</i>	<i>Dettaglio</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>Variaz. assoluta</i>	<i>Variaz. %</i>
<b>costi di sviluppo</b>					
	Costi di ricerca e sviluppo	17.143	25.715	8.572-	33-
	Totale	17.143	25.715	8.572-	

*Immobilizzazioni materiali*

Le immobilizzazioni materiali si riferiscono a fabbricati, attrezzature, macchine d'ufficio, arredamento oltre a una serie di beni di scarso valore unitario, raggruppati nei conti "Altri beni materiali" e "Beni di costo inferiore a 516 euro", acquisiti nel tempo ed ancora utilizzati alla fine dell'esercizio.

Nel corso del 2012 CUEIM ha effettuato un nuovo investimento immobiliare per l'acquisto di una sede in Napoli come si evince dalla delibera dell'assemblea degli associati del 20/06/2012. L'operazione immobiliare si è perfezionata il 23/11/2012 con rogito Notaio Giuseppe Cioffi di Napoli rep. 43904 Racc. 19332. Nel corso dell'esercizio 2013 sono state

capitalizzate spese di ristrutturazione ed ha avuto inizio il processo di ammortamento di tale immobile. L'immobile è stato locato nel corso dell'esercizio 2018.

Per quanto riguarda l'esercizio 2021 non si segnalano investimenti o spese incrementative significative. Si registrano nuove acquisizioni per euro 1.693 relative alla voce macchine elettroniche.

*Movimenti delle immobilizzazioni materiali*

Le immobilizzazioni materiali al lordo dei relativi fondi ammortamento ammontano ad euro 2.433.281 i fondi di ammortamento risultano essere pari ad euro 800.486.

Nella tabella che segue sono esposte le movimentazioni delle immobilizzazioni in oggetto.

	<i>Terreni e fabbricati</i>	<i>Altre immobilizzazioni materiali</i>	<i>Totale Immobilizzazioni materiali</i>
Valore di inizio esercizio			
Costo	2.106.462	325.124	2.431.586
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	485.942	276.359	762.301
Valore di bilancio	1.620.520	48.765	1.669.285
Variazioni nell'esercizio			
Incrementi per acquisizioni	-	1.693	1.693
Ammortamento dell'esercizio	25.500	12.684	38.184
Totale variazioni	(25.500)	(10.991)	(36.491)
Valore di fine esercizio			
Costo	2.106.462	326.817	2.433.279
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	511.442	289.043	800.485
Valore di bilancio	1.595.020	37.774	1.632.794

*Operazioni di locazione finanziaria*

La società alla data di chiusura dell'esercizio non ha in corso alcun contratto di leasing finanziario.

*Immobilizzazioni finanziarie*

Movimenti di partecipazioni, altri titoli e strumenti finanziari derivati attivi immobilizzati

Nella seguente tabella vengono esposte le movimentazioni delle immobilizzazioni in oggetto.

	<i>Partecipazioni in imprese controllate</i>	<i>Partecipazioni in altre imprese</i>	<i>Totale Partecipazioni</i>
Valore di inizio esercizio			
Costo	7.500	9.683	17.183
Valore di bilancio	7.500	9.683	17.183
Variazioni nell'esercizio			
Altre variazioni	(7.500)	-	(7.500)
Totale variazioni	(7.500)	-	(7.500)
Valore di fine esercizio			
Costo	-	9.683	9.683
Valore di bilancio	-	9.683	9.683

CUEIM, alla fine dell'esercizio, detiene le seguenti partecipazioni:

- **Green Building scarl:** in data 20 luglio 2012 CUEIM ha partecipato alla sottoscrizione del capitale sociale, per un valore di euro 5.250, della società consortile a r.l. denominata Green Building scarl con sede in Atripalda (AV) via Appia 104; nel corso del 2015 la

partecipazione è aumentata di euro 4.647 per l'acquisto di ulteriori quote; alla fine dello stesso esercizio la partecipazione è stata svalutata per euro 2.397. Pertanto, al 31/12/2020, la partecipazione posseduta, qualificata come partecipazione di controllo, era pari ad euro 7.500 e tale posta è stata valutata al valore nominale al netto della svalutazione. Si evidenzia che la società è stata posta in liquidazione nel corso dell'esercizio 2020 e le attività del liquidatore sono state ultimate nel mese di maggio 2021. Si fa presente altresì che, con l'ultimazione delle suddette attività di liquidazione, CUEIM ha recuperato interamente la somma di 7.500 euro corrispondenti al valore della partecipazione iscritta in bilancio.

- **Banca di Verona Bcc:** a fine 2005 CUEIM ha sottoscritto 10 quote della Banca di Verona Bcc per un controvalore di euro 650. Tale partecipazione è stata iscritta in bilancio al costo;
- **Data Benc scarl:** in data 17 dicembre 2012 CUEIM ha sottoscritto l'atto costitutivo del raggruppamento consortile denominato Data Benc scarl con sede in Napoli Centro Direzionale Isola B3; la partecipazione posseduta è pari ad euro 6.000 e tale posta è stata valutata al costo;
- **Banca di Credito Cooperativo di Roma:** nel 2012, CUEIM ha acquistato quote della Banca di Credito Cooperativo di Roma per un controvalore di euro 3.032; tale posta è stata valutata al costo.

Dettagli sulle partecipazioni iscritte nell'attivo immobilizzato tra le altre imprese.

<i>Denominazione</i>	<i>Città, se in Italia, o Stato estero</i>	<i>Codice fiscale (per imprese italiane)</i>	<i>Capitale in euro</i>	<i>Utile (Perdita) ultimo esercizio in euro</i>	<i>Patrimonio netto in euro</i>	<i>Quota posseduta in %</i>	<i>Valore a bilancio o corrispondente credito</i>
Data Benc Scarl	Napoli	07324311211	258.000	2.640	290.282	2,330	6.000
Banca di Verona BCC	Verona	00319990230	3.928.164	5.001.636	101.444.269	0,016	650
Banca di Roma BCC	Roma	01275240586	52.412.388	36.035.909	742.934.414	0,006	3.032

Si rileva che l'indicazione del capitale, dell'utile o della perdita dell'ultimo esercizio e l'indicazione dell'importo del patrimonio netto si riferiscono ai dati risultanti dai bilanci relativi all'esercizio 2020 tutti approvati dalle rispettive assemblee dei soci.

#### Attivo circolante <sup>Rimanenze</sup>

Nella seguente tabella vengono espone le informazioni relative alle variazioni delle rimanenze.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazione nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
Lavori in corso su ordinazione	896.733	552.191	1.448.924
Totale rimanenze	896.733	552.191	1.448.924

Tale posta è costituita dal valore che, a fine esercizio, avevano i lavori in corso su ordinazione, cioè i progetti non ancora ultimati. Essa compare per l'importo di euro 1.448.924 derivante a sua volta dalle schede di valutazione predisposte per ogni singolo progetto.

Il valore esposto in bilancio alla voce "A2 Variazione delle rimanenze di prodotti (progetti di ricerca) in corso di lavorazione, semilavorati e finiti" del conto economico (euro 552.191) rappresenta la differenza fra il valore dei progetti in corso di esecuzione al 31/12/2021 rispetto al medesimo valore calcolato al 31/12/2020.

Il dettaglio dei progetti in corso di esecuzione alla data del 31/12/2021 è riportato nel prospetto che segue; gli stessi sono identificati dal rispettivo acronimo:

PROGETTO	RIMANENZA AL 31/12/2020	RIMANENZA AL 31/12/2021	DELTA
COGITO	129.540,84	-	129.540,84
CUEIM_AGILE	5.621,45	-	5.621,55
GO FOR IT	385.872,51	484.961,33	99.088,82
GREEN GROWTH	76.095,45	133.605,38	57.509,93
MEDARTSAL	112.147,42	246.224,91	134.077,49
PSR		22.985,12	22.985,12
RAFAEL	187.454,96	421.581,70	234.126,74
SICURA_5G		33.037,00	33.037,00
SPLAS		106.528,15	106.528,15
TOTALE	896.732,63	1.448.923,59	552.190,86

Variazione dei lavori in corso di esecuzione in conto economico euro 552.191.

*Crediti iscritti nell'attivo circolante*

Variazioni e scadenza dei crediti iscritti nell'attivo circolante

Nella seguente tabella vengono espone le informazioni relative alle variazioni dei crediti iscritti nell'attivo circolante nonché, se significative, le informazioni relative alla scadenza degli stessi.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazione nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>	<i>Quota scadente entro l'esercizio</i>
Crediti verso clienti iscritti nell'attivo circolante	69.471	(20.251)	49.220	49.220
Crediti tributari iscritti nell'attivo circolante	358.554	(182.958)	175.596	175.596
Crediti verso altri iscritti nell'attivo circolante	444.969	(190.080)	254.889	254.889
Totale crediti iscritti nell'attivo circolante	872.994	(393.289)	479.705	-

I crediti verso clienti sono diminuiti nel corso dell'esercizio.

I *crediti tributari* sono formati principalmente da un credito Iva pari ad euro 140 mila e da crediti Ires pari ad euro 34 mila.

In particolare per i crediti Ires ed IVA è stata attivata la procedura del visto di conformità che permette la compensazione dei medesimi crediti con altri tributi dovuti dall'associazione.

In ultima analisi, tra i crediti verso altri, ritroviamo principalmente crediti per contributi da incassare per circa 219 mila euro.

*Suddivisione dei crediti iscritti nell'attivo circolante per area geografica*

Nella seguente tabella viene esposta la ripartizione per area geografica dei crediti iscritti nell'attivo circolante.

<i>Area geografica</i>	<i>Contropartite italiane</i>	<i>Totale</i>
Crediti verso clienti iscritti nell'attivo circolante	49.220	49.220
Crediti tributari iscritti nell'attivo circolante	175.596	175.596
Crediti verso altri iscritti nell'attivo circolante	254.889	254.889
Totale crediti iscritti nell'attivo circolante	479.705	479.705

*Disponibilità liquide*

Nella seguente tabella vengono esposte le informazioni relative alle variazioni delle disponibilità liquide.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazione nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
Depositi bancari e postali	827.998	(49.526)	778.472
Denaro e altri valori in cassa	395	131	526
Totale disponibilità liquide	828.393	(49.395)	778.998

Il saldo è costituito dai valori in cassa e depositi bancari effettivamente disponibili e prontamente realizzabili alla data di chiusura del periodo, depositati presso primari istituti bancari nazionali. Ai sensi dell'articolo 2427, comma 1, numero 9, del codice civile si segnala la presenza di fondi liquidi vincolati. Tali fondi sono iscritti nel conto B.ca popolare di Sondrio c /vincolato pari ad euro 159.783, legati al progetto MedArtSal. Si evidenzia altresì che, nonostante non esista un vincolo formalizzato con l'istituto di credito, con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2020 parte dei saldi di conto corrente sono destinati a garanzia del pagamento del TFR dei dipendenti che al 31/12/2021 risulta essere di euro 179.225.

*Ratei e risconti attivi*

Nella seguente tabella vengono esposte le informazioni relative alle variazioni dei ratei e risconti attivi.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazione nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
Ratei attivi	21.270	(5.715)	15.555
Totale ratei e risconti attivi	21.270	(5.715)	15.555

Nel seguente prospetto è illustrata la composizione delle voci di cui in oggetto, in quanto risultanti iscritte in bilancio.

<i>Descrizione</i>	<i>Dettaglio</i>	<i>Importo esercizio corrente</i>
RATEI E RISCONTI	Risconti attivi su polizze fidejussorie progetti ist.li	7.670
	Risconti attivi su polizze fidejussorie	2.444
	Risconti attivi su assicurazioni	3.860
	Risconti attivi su noleggio cloud, server e domini	203
	Altri risconti attivi	1.184
	Risconti attivi su oneri per finanziamenti	194
	Totale	15.555

*Oneri finanziari capitalizzati*

Tutti gli interessi e gli altri oneri finanziari sono stati interamente spesi nell'esercizio. Ai fini dell'art. 2427, comma 1, n. 8 del codice civile si attesta quindi che non sussistono capitalizzazioni di oneri finanziari.

*Nota integrativa, passivo e patrimonio netto*

Di seguito si analizzano nel dettaglio i movimenti delle singole voci di bilancio, secondo il dettato della normativa vigente.

*Patrimonio netto*

Il Patrimonio CUEIM è iscritto al valore nominale delle quote associative sottoscritte al momento della costituzione dell'ente, cui si sono aggiunti, nel tempo, i risultati dei vari esercizi. Nelle tabelle seguenti sono dettagliate le variazioni intervenute nelle diverse poste del patrimonio netto.

La voce "Altre riserve" comprende la riserva stanziata a fronte della sospensione degli ammortamenti 2020 e l'eventuale arrotondamento ad un'unità di euro derivante dalla necessità di arrotondare in bilancio all'euro valori contabili espressi in centesimi di euro.

*Variazioni nelle voci di patrimonio netto*

Con riferimento all'esercizio in chiusura nelle tabelle seguenti vengono espone le variazioni delle singole voci del patrimonio netto, nonché il dettaglio delle altre riserve, se presenti in bilancio.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Destinazione del risultato dell'esercizio precedente</i>	<i>Altre variazioni</i>	<i>Risultato d'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
		<i>Attribuzione di dividendi</i>	<i>Incrementi</i>		
Capitale	2.712.133	(81.134)	-		2.630.999
Altre riserve			-		
Varie altre riserve	54.514	-	1		54.515
Totale altre riserve	54.514	-	1		54.515
Utile (perdita) dell'esercizio	(81.134)	81.134	-	(198.260)	(198.260)
Totale patrimonio netto	2.685.513	-	1	(198.260)	2.487.254

*Dettaglio delle varie altre riserve*

<i>Descrizione</i>	<i>Importo</i>
Riserva di utili art. 60 c.7 ter dl 104/2020	54.515
Totale	54.515

*Disponibilità e utilizzo del patrimonio netto*

Nei seguenti prospetti sono analiticamente indicate le voci di patrimonio netto, con specificazione della loro origine, possibilità di utilizzazione e distribuibilità, nonché della loro avvenuta utilizzazione nei precedenti tre esercizi.

	<i>Importo</i>	<i>Origine / natura</i>	<i>Quota disponibile</i>	<i>Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre precedenti esercizi</i>	
				<i>per copertura perdite</i>	<i>per altre ragioni</i>
Capitale	2.630.999	Capitale	2.630.999	485.894	54.515
Altre riserve					
Varie altre riserve	54.515	Utili	54.515	-	-
Totale altre riserve	54.515	Utili	54.515	-	-
Totale	2.685.514		2.685.514	485.894	54.515
Quota non distribuibile			2.685.514		

Legenda: A: per aumento di capitale B: per copertura perdite C: per distribuzione ai soci D: per altri vincoli statutari E: altro

*Origine, possibilità di utilizzo e distribuibilità delle varie altre riserve*

<i>Descrizione</i>	<i>Importo</i>	<i>Origine / natura</i>
RISERVA DI UTILI ART. 60 C.7TER DL 104/2020	54.515	Utili
<b>Totale</b>	<b>54.515</b>	

Legenda: A: per aumento di capitale B: per copertura perdite C: per distribuzione ai soci D: per altri vincoli statutari E: altro

Il patrimonio netto, che al 31 dicembre 2021, ammonta a 2.487.254 euro, è così costituito:

- Capitale Proprio per euro 2.630.999 comprensivo di 2.137.265 euro derivante dai risultati di esercizio accantonati durante la vita dell'ente;
- Riserva di utili art. 60 c.7 ter DL 104/2020 pari a 54.515 euro prelevati dal conto Capitale Proprio a seguito della scelta operata dall'ente di sospendere gli ammortamenti per l'anno 2020.
- Il patrimonio netto è diminuito di 198.260 euro pari alla perdita di esercizio registrata al 31/12/2021.

Le variazioni delle voci del patrimonio netto intervenute nel corso dell'esercizio derivano unicamente dalla copertura della perdita 2020.

Si ricorda che il CUEIM è un ente senza fini di lucro, a base associativa e come tale ha l'espresso divieto di distribuzione di utili, di avanzi di gestione, di fondi e di riserve comunque denominate anche nel caso di recesso o di scioglimento del rapporto associativo.

Come da art. 13 dello Statuto dell'associazione "allo scioglimento del C.U.E.I.M i beni che restano dopo la liquidazione sono devoluti secondo deliberazione dell'assemblea degli associati presa a maggioranza di tre quarti, su proposta del consiglio di indirizzo e sorveglianza a favore di altra istituzione che dia garanzia di poter perseguire efficacemente i medesimi scopi del C.U.E.I.M."

*Fondi per rischi e oneri*

Nella seguente tabella vengono esposte le informazioni relative alle variazioni dei fondi per rischi e oneri.

	<i>Fondo per imposte anche differite</i>	<i>Altri fondi</i>	<i>Totale fondi per rischi e oneri</i>
Valore di inizio esercizio	189.204	235.110	424.314
<b>Variazioni nell'esercizio</b>			
Utilizzo nell'esercizio	-	72.665	72.665
Altre variazioni	(99.000)	-	(99.000)
<b>Totale variazioni</b>	<b>(99.000)</b>	<b>(72.665)</b>	<b>(171.665)</b>
Valore di fine esercizio	90.204	162.445	252.649

*Altri fondi*

Nel seguente prospetto è illustrata la composizione della voce di cui in oggetto, in quanto risultante iscritta in bilancio, ai sensi dell'art. 2427 comma 1 del codice civile.

F.do rischi progettuali	132.431
F.do contenziosi e spese legali	30.014

Si fa presente che nel corso dell'esercizio 2021 sono stati liberati gli accantonamenti del fondo rischi progettuali per euro

37.000 con contropartita un conto di ricavo collocato tra gli altri ricavi e proventi (A5) del conto economico. In particolare, è stata effettuata un'analisi di dettaglio, che ha consentito di definire la dotazione del fondo rischi progettuali, applicando all'importo relativo ai progetti attivi un indice pari al 10,09%, ponderato sulla base dell'analisi tecnica e del trend storico dei rischi progettuali.

L'attenta analisi delle fattispecie di rischio che si possono presentare negli esercizi futuri, legate sia alla rendicontazione dei progetti sia alla normale gestione dell'Ente, nonché dalla valutazione di indicatori legati alla composizione dei crediti e ai relativi tempi d'incasso progettuali, ha consentito una riallocazione ed un allineamento dei fondi CUEIM, oltre alla decisione di utilizzare parte degli accantonamenti rispetto alle esigenze di chiusura contabile delle attività progettuali relative alle annualità precedenti.

Inoltre sono stati liberati gli accantonamenti del fondo rischi tributari per Euro 78.000 con contropartita un conto di ricavo collocato tra gli altri ricavi e proventi (A5) del conto economico. Tale scelta è motivata dall'esigenza di allineare la dotazione del fondo ad un indice di rischiosità tributaria prudenziale, pari a circa il 10% del fatturato medio, definito sulla base dei risultati dell'ultimo triennio.

Nello stesso esercizio il fondo rischi, stanziato a fronte di possibili contenziosi legali, è stato portato a 30.014,26 rispetto ad euro 9.014,26 risultante al 31/12/2020 attingendo per 21.000 euro al fondo rischi tributari che, secondo le valutazioni degli amministratori, risulta capiente.

#### *Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato*

Nella seguente tabella vengono espone le informazioni relative alle variazioni del trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato.

<i>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</i>	
Valore di inizio esercizio	168.185
Variazioni nell'esercizio	
Accantonamento nell'esercizio	23.939
Utilizzo nell'esercizio	12.899
Totale variazioni	11.040
Valore di fine esercizio	179.225

In tale posta di bilancio è iscritto il valore del trattamento di fine rapporto dei dipendenti comprensivo della quota maturata nell'esercizio e della rivalutazione del fondo accantonato al 31 dicembre 2021.

#### *Debiti*

##### *Variazioni e scadenza dei debiti*

Nella seguente tabella vengono espone le informazioni relative alle variazioni dei debiti e le eventuali informazioni relative alla scadenza degli stessi.

I debiti verso banche sono rappresentati da un mutuo stipulato con la BCC di Roma e relativo all'acquisto dell'immobile di Napoli; l'estinzione del suddetto mutuo è prevista nel mese di novembre 2022.

I debiti commerciali verso fornitori terzi si riferiscono a forniture di beni e servizi interamente esigibili entro l'esercizio successivo.

I debiti tributari ammontano ad euro 25.939 euro e si riferiscono a ritenute su lavoro dipen-

dente e per lavoro autonomo per euro 12.859 e a Irap per 13.080.

I debiti verso istituti di previdenza, per un totale di euro 12.671, si riferiscono ai debiti dovuti a fine anno verso questi istituti per le quote a carico dell'associazione ed a carico dei dipendenti sui salari e stipendi maturati al 31 dicembre.

Si segnala che, tra gli altri debiti, ritroviamo principalmente le spettanze del personale dipendente comprensive dei ratei relativi alle quote di retribuzioni differite, per circa 75 mila euro, a debiti verso enti per i progetti seguiti da CUEIM per circa 62 mila euro oltre a contributi da erogare per 474 mila euro.

#### Suddivisione dei debiti per area geografica

Nella seguente tabella viene esposta la ripartizione per area geografica dei debiti.

<i>Area geografica</i>	<i>Controparti italiane</i>	<i>Controparti Europee</i>	<i>Totale</i>
Debiti verso banche	84.987	-	84.987
Acconti	225.000	325.197	550.197
Debiti verso fornitori	191.150	-	191.150
Debiti tributari	25.939	-	25.939
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	12.671	-	12.671
Altri debiti	624.523	-	624.523
<b>Debiti</b>	<b>1.164.270</b>	<b>325.197</b>	<b>1.489.467</b>

#### Debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali

Nel seguente prospetto, distintamente per ciascuna voce, sono indicati i debiti assistiti da garanzie reali su beni sociali, con specifica indicazione della natura delle garanzie.

	<i>Debiti assistiti da garanzie reali</i>		<i>Debiti non assistiti da garanzie reali</i>	<i>Totale</i>
	<i>Debiti assistiti da ipoteche</i>	<i>Totale debiti assistiti da garanzie reali</i>		
Debiti verso banche	84.987	84.987	-	84.987
Acconti	-	-	550.197	550.197
Debiti verso fornitori	-	-	191.150	191.150
Debiti tributari	-	-	25.939	25.939
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	-	-	12.671	12.671
Altri debiti	-	-	624.523	624.523
<b>Totale debiti</b>	<b>84.987</b>	<b>84.987</b>	<b>1.404.480</b>	<b>1.489.467</b>

#### *Finanziamenti effettuati da soci della società*

La società non ha ricevuto alcun finanziamento da parte dei soci.

#### *Ratei e risconti passivi*

Nella seguente tabella vengono esposte le informazioni relative alle variazioni dei ratei e risconti passivi.

	<i>Valore di inizio esercizio</i>	<i>Variazione nell'esercizio</i>	<i>Valore di fine esercizio</i>
Ratei passivi	708	(255)	453
Risconti passivi	1.498	-	1.498
<b>Totale ratei e risconti passivi</b>	<b>2.206</b>	<b>(255)</b>	<b>1.951</b>

Nel seguente prospetto è illustrata la composizione delle voci di cui in oggetto, in quanto risultanti iscritte in bilancio.

<i>Descrizione</i>	<i>Dettaglio</i>	<i>Importo esercizio corrente</i>
<b>RATEI E RISCONTI</b>		
	Ratei passivi su fidejussioni	453
	Risconti passivi su interessi attivi bancari	1.498

*Nota integrativa, conto economico*

Il conto economico evidenzia il risultato economico dell'esercizio.

Esso fornisce una rappresentazione delle operazioni di gestione, mediante una sintesi dei componenti positivi e negativi di reddito che hanno contribuito a determinare il risultato economico. I componenti positivi e negativi di reddito, iscritti in bilancio secondo quanto previsto dall'art. 2425-bis del codice civile, sono distinti secondo l'appartenenza alle varie gestioni: caratteristica, accessoria e finanziaria.

L'attività caratteristica identifica i componenti di reddito generati da operazioni che si manifestano in via continuativa e nel settore rilevante per lo svolgimento della gestione, che identificano e qualificano la parte peculiare e distintiva dell'attività economica svolta dalla società, per la quale la stessa è finalizzata.

L'attività finanziaria è costituita da operazioni che generano proventi e oneri di natura finanziaria.

In via residuale, l'attività accessoria è costituita dalle operazioni che generano componenti di reddito che fanno parte dell'attività ordinaria ma non rientrano nell'attività caratteristica e finanziaria.

*Valore della produzione*

I ricavi sono iscritti in bilancio per competenza, al netto dei resi, abbuoni, sconti e premi, nonché delle imposte direttamente connesse agli stessi.

I ricavi derivanti dalle prestazioni di servizi sono iscritti quando il servizio è reso, ovvero quando la prestazione è stata effettuata; nel particolare caso delle prestazioni di servizi continuative i relativi ricavi sono iscritti per la quota maturata.

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>Diff.</b>	<b>Diff. %</b>
<b>A) Valore della produzione</b>	961.850	1.073.811		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	226.722	792.322	565.600-	71,39-
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	552.191	86.258	465.933	540,16
5) altri ricavi e proventi	182.937	195.231	12.294-	6,30-
altri	182.937	195.231	12.294-	6,30-
<i>Totale altri ricavi e proventi</i>	182.937	195.231	12.294-	6,30-
<i>Totale valore della produzione</i>	961.850	1.073.811	111.961-	10,43-

*Suddivisione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per categoria di attività*

Nella seguente tabella è illustrata la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo le categorie di attività.

<i>Categoria di attività</i>	<i>Valore esercizio corrente</i>
Ricavi prestazioni di Servizi derivanti da progetti a rendicontazione	157.474
Altri ricavi e prestazione di servizi	69.248

*Suddivisione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni per area geografica*

Nella seguente tabella è illustrata la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni secondo le aree geografiche.

<i>Area geografica</i>	<i>Valore esercizio corrente</i>
Italia	226.722
Totale	226.722

*Costi della produzione*

I costi ed oneri sono imputati per competenza e secondo natura, al netto dei resi, abbuoni, sconti e premi, nel rispetto del principio di correlazione con i ricavi, ed iscritti nelle rispettive voci secondo quanto previsto dal principio contabile OIC 12. Per quanto riguarda gli acquisti di beni, i relativi costi sono iscritti quando si è verificato il passaggio sostanziale e non formale del titolo di proprietà assumendo quale parametro di riferimento, per il passaggio sostanziale, il trasferimento dei rischi e benefici. Nel caso di acquisto di servizi, i relativi costi sono iscritti quando il servizio è stato ricevuto, ovvero quando la prestazione si è conclusa, mentre, in presenza di prestazioni di servizi continuative, i relativi costi sono iscritti per la quota maturata

	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>Diff.</i>	<i>Diff. %</i>
<b>B) Costi della produzione</b>	<b>1.131.821</b>	<b>1.136.759</b>		
7) per servizi	644.939	724.804	79.865-	11,02-
8) per godimento di beni di terzi	31.062	30.647	415	1,35
9) per il personale	366.045	329.613	36.432	11,05
a) salari e stipendi	263.667	236.762	26.905	11,36
b) oneri sociali	77.200	71.851	5.349	7,44
c) trattamento di fine rapporto	25.178	21.000	4.178	19,90
Totale costi per il personale	366.045	329.613	36.432	11,05
10) ammortamenti e svalutazioni	54.788		54.788	
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	16.604		16.604	
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	38.184		38.184	
Totale ammortamenti e svalutazioni	54.788		54.788	
14) oneri diversi di gestione	34.987	51.695	16.708-	32,32-
Totale costi della produzione	1.131.821	1.136.759	4.938	0,43

*Proventi e oneri finanziari*

I proventi e gli oneri finanziari sono iscritti per competenza in relazione alla quota maturata nell'esercizio.

*Composizione dei proventi da partecipazione*

Non sussistono proventi da partecipazioni di cui all'art. 2425, n. 15 del codice civile.

*Ripartizione degli interessi e altri oneri finanziari per tipologia di debiti*

Nel seguente prospetto si dà evidenza degli interessi e degli altri oneri finanziari di cui all'art.

2425, n. 17 del codice civile, con specifica suddivisione tra quelli relativi a prestiti obbligazionari, ai debiti verso banche ed a altre fattispecie.

<i>Interessi e altri oneri finanziari</i>	
Debiti verso banche	1.724
<b>Totale</b>	<b>1.724</b>

*Importo e natura dei singoli elementi di ricavo/costo di entità o incidenza eccezionali*

Nel corso del presente esercizio non sono stati rilevati costi, ricavi o altri componenti positivi derivanti da eventi di entità o incidenza eccezionali.

*Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate*

L'associazione ha provveduto allo stanziamento delle imposte dell'esercizio sulla base dell'applicazione delle norme tributarie vigenti. Le imposte correnti si riferiscono alle imposte di competenza dell'esercizio così come risultanti dalle dichiarazioni fiscali; le imposte relative ad esercizi precedenti includono le imposte dirette di esercizi precedenti, comprensive di interessi e sanzioni e sono inoltre riferite alla differenza positiva (o negativa) tra l'ammontare dovuto a seguito della definizione di un contenzioso o di un accertamento rispetto al valore del fondo accantonato in esercizi precedenti.

*Nota integrativa, rendiconto finanziario*

L'ente ha predisposto il rendiconto finanziario che rappresenta il documento di sintesi che raccorda le variazioni intervenute nel corso dell'esercizio nel patrimonio aziendale con le variazioni nella situazione finanziaria; esso pone in evidenza i valori relativi alle risorse finanziarie di cui l'ente ha avuto necessità nel corso dell'esercizio nonché i relativi impieghi. In merito al metodo utilizzato si specifica che lo stesso ha adottato, secondo la previsione dell'OIC 10, il metodo indiretto in base al quale il flusso di liquidità è ricostruito rettificando il risultato di esercizio delle componenti non monetarie.

*Nota integrativa, altre informazioni*

Di seguito vengono riportate le altre informazioni richieste dal codice civile.

*Dati sull'occupazione*

L'associazione CUEIM ha alle sue dipendenze 10 impiegati.

*Compensi, anticipazioni e crediti concessi ad amministratori e sindaci e impegni assunti per loro conto*

La società non ha deliberato compensi, né esistono anticipazioni e crediti, a favore dell'Organo Amministrativo. Inoltre la stessa non ha assunto impegni per conto di tale organo per effetto di garanzie di qualsiasi tipo prestate.

Il compenso all'organo di controllo viene indicato nella tabella seguente:

<i>Compensi</i>	<i>Importo esercizio corrente</i>
Organo di Controllo	8.860

Si fa presente che CUEIM, oltre all'organo di controllo sopra citato, ha provveduto a nominare anche un organismo di vigilanza monocratico nella persona del dott. Roberto Franzoni al quale, per l'esercizio in chiusura, è stato accordato un compenso di 5.400 euro.

*Categorie di azioni emesse dalla società*

Il presente paragrafo della nota integrativa non è pertinente in quanto il capitale sociale non è rappresentato da azioni.

*Titoli emessi dalla società*

La società non ha emesso alcun titolo o valore simile rientrante nella previsione di cui all'art. 2427 n. 18 codice civile.

*Dettagli sugli altri strumenti finanziari emessi dalla società*

La società non ha emesso altri strumenti finanziari ai sensi dell'articolo 2346, comma 6 del codice civile.

*Impegni, garanzie e passività potenziali non risultanti dallo stato patrimoniale*

Nella seguente tabella si riportano le informazioni previste dall'art. 2427 n. 9 del codice civile.

	<i>Importo</i>
<i>Garanzie</i>	2.031.703

L'ente al 31.12.2021 ha assunto impegni rappresentati da fidejussioni stipulate a garanzia del buon esito dei progetti seguiti con il MIUR e con altri enti per euro 2.031.703.

In dettaglio, le fidejussioni sono le seguenti:

- a favore del MIUR per il progetto COGITO per euro 225.000;
- a favore del MIUR per il progetto GO FOR IT per euro 675.000;
- a favore del MIUR per il progetto RAFAEL per euro 370.000;
- a favore della Regione Sardegna per il progetto MedArtSal per euro 499.253;
- a favore di ENEA per il progetto SMART COMMUNITY\_ENEA per euro 2.450;
- a favore del MIPAAF per il progetto SPLAS per euro 260.000.

*Informazioni sui patrimoni e i finanziamenti destinati ad uno specifico affare*

*Patrimoni destinati ad uno specifico affare*

Si attesta che alla data di chiusura del bilancio non sussistono patrimoni destinati ad uno specifico affare di cui al n. 20 dell'art. 2427 del codice civile.

*Finanziamenti destinati ad uno specifico affare*

Si attesta che alla data di chiusura del bilancio non sussistono finanziamenti destinati ad uno specifico affare di cui al n. 21 dell'art. 2427 del codice civile.

*Informazioni sulle operazioni con parti correlate*

Nel corso dell'esercizio sono state poste in essere operazioni con parti correlate; si tratta di operazioni concluse a condizioni di mercato, pertanto, in base alla normativa vigente, non viene fornita alcuna informazione aggiuntiva.

*Informazioni sugli accordi non risultanti dallo stato patrimoniale*

Nel corso dell'esercizio non è stato posto in essere alcun accordo non risultante dallo stato patrimoniale.

*Informazioni sui fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio*

Con riferimento al punto 22-quater dell'art. 2427 del codice civile, non si segnalano fatti di rilievo successivi alla chiusura dell'esercizio che abbiano inciso in maniera rilevante sull'andamento patrimoniale, finanziario ed economico.

In relazione al conflitto tra la Russia e l'Ucraina, si precisa che l'ente non opera né sul mercato russo né in quello ucraino, non subisce quindi conseguenze dirette dal conflitto se non, come tutti, gli effetti dell'aumento dei costi delle materie prime tra cui anche l'energia e il gas.

*Imprese che redigono il bilancio dell'insieme più grande/più piccolo di imprese di cui si fa parte in quanto controllata*

Non esistono le fattispecie di cui all'art. 2427, numeri 22-quinquies e sexies del codice civile.

*Informazioni relative agli strumenti finanziari derivati ex art. 2427-bis del Codice Civile*

Si attesta che non è stato sottoscritto alcun strumento finanziario derivato.

*Prospetto riepilogativo del bilancio della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento*

Ai sensi dell'art. 2497-bis, comma 4 del codice civile, si attesta che la società non è soggetta all'altrui attività di direzione e coordinamento.

*Informazioni ex art. 1, comma 125, della legge 4 agosto 2017 n. 124*

In relazione al disposto di cui all'art. 1, comma 125-bis, della legge 124/2017, in merito all'obbligo di dare evidenza in nota integrativa delle somme di denaro eventualmente ricevute nell'esercizio a titolo di sovvenzioni, sussidi, vantaggi, contributi o aiuti, in denaro o in natura, non aventi carattere generale e privi di natura corrispettiva, retributiva o risarcitoria di qualunque genere, dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti di cui al comma 125-bis del medesimo articolo, l'ente riporta la tabella seguente:

<b>Contributi, sovvenzioni, vantaggi economici che CUEIM ha ricevuto nell'anno 2021</b>			
<b>Ente Erogatore</b>	<b>Contributo incassato</b>	<b>Sigla Progetto</b>	<b>Descrizione progetto</b>
Commissione Europea - ENI CBC MED Programme	105.959,25	MEDARTSAL	Il progetto definirà un modello di gestione sostenibile per Artisanal Salinasnel Mediterraneo che dovrebbe includere un piano strategico per la commercializzazione dei prodotti associati alla gestione delle opere di sale artigianali, un piano di restauro e la conservazione della biodiversità e una guida di tecniche sostenibili per migliorare la produzione di sale e di altri prodotti e servizi .MedArtSal coinvolge 7 partners da 5 Paesi della area MED (Italia, Spagna, Tunisia, Libano, Francia) ed è indirizzato ad attivare una collaborazione sia con il tessuto economico locale che con i policy maker istituzionali.
Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'Innovazione dell'Agricoltura nel Lazio - Arisial	17.248,00	ARSIAL 6	Assistenza professionale per l'effettuazione di stime immobiliari per l'alienazione degli immobili di proprietà Arisial affidamento della erizia di stima dell'immobile sito in comune di Tarquinia.

Commissione Europea - Programma Interreg MED 2014 - 2020	97.316,69	GREEN GROWTH	Il progetto europeo Interreg MED Green Growth Community è finanziato all'85% dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) mediante il Programma Interreg MED 2014 - 2020, nell'ambito dell'Asse prioritario 1 "Promuovere le capacità di innovazione del Mediterraneo per una crescita intelligente e sostenibile". Il progetto orizzontale Green Growth è una comunità nata per supportare 14 progetti modulari Interreg MED nella promozione dello sviluppo sostenibile nell'area del Mediterraneo settentrionale e orientale, sulla base di una sana gestione delle risorse naturali e tenendo conto degli effetti sul mercato del lavoro incoraggiando l'inclusione sociale e i "lavori verdi".
Regione Campania	192.000,00	REMIAM_OPS	L'obiettivo realizzativo vuole perseguire un'approfondita analisi dello stato dell'arte in termini di allineamento alle direttive internazionali sia in merito alle normative catalografiche e descrittive dei Beni culturali, strumento basilare per raggiungere l'omogeneità, la correttezza e l'integrazione delle informazioni, sia dal punto di vista dei modelli e delle tecniche di fruizione e valorizzazione del Patrimonio museale nel contesto internazionale, con particolare riferimento all'applicazione delle nuove tecnologie nell'ambito della comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni, nonché di produzione della stessa. Le soluzioni adottate per raggiungere questi obiettivi includono la pianificazione di una accurata attività di revisione degli standard catalografici, di rappresentazione delle tecnologie disponibili, nonché la messa a punto di tutte le procedure finalizzate all'acquisizione e al trasferimento dei dati, ivi compresi quelli multimediali. Nell'ambito del Progetto IPA CBC Italia Albania Montenegro INNOTOURCLUST "Innovative Cross Border Tourism Sme's Cluster", il gruppo di ricerca del CUEIM è coinvolto su due obiettivi realizzativi, con specifiche attività: WPT1 - Local SMEs and stakeholders INNOTOURCLUST
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'ECONOMIA - UNIVERSITÀ DEL SALENTO	12.950,82	INNOTOUR- CLUST	WPT1 - Local SMEs and stakeholders INNOTOURCLUST innovative businesses agreements collection: 1) Attività di raccolta delle adesioni delle piccole e medie imprese delle filiere del turismo, dell'agroalimentare e delle filiere collegate con sede operative in Puglia interessate a sottoscrivere il protocollo d'intesa per la partecipazione al Cluster "Innotourclust". WPT2 - Creation and implementation of INNOTOURCLUST B2B digital platform: 2) Attività di creazione e implementazione di una piattaforma digitale B2B di progetto; 3) La definizione del format per il "capacity building digital lab" di progetto integrato alla piattaforma di cui al punto 2.
ENEA - AGENZIA NAZIONALE PER LE NUOVE TECNOLOGIE, L'ENERGIA E LO SVILUPPO ECONOMICO SOSTENIBILE	24.500,00	SMART COMMUNITY_ ENEA	Il presente contratto di servizio dovrà consentire l'identificazione - all'interno di un'area di interesse - di sistemi "a piccola isola" che potranno rappresentare modelli di smart community energetica, replicabile in contesti simili. La transizione verso la sostenibilità ha bisogno di introdurre nuove tecnologie attraverso modalità innovative di analisi dei fenomeni, revisione dei processi, gestione della complessità. I suddetti dati verranno utilizzati per lo sviluppo di modelli i cui risultati confluiranno nella piattaforma CIPCast, per essere analizzati insieme ai dati delle infrastrutture già presenti nella piattaforma DSS ed essere consultati e visualizzati mediante l'interfaccia WebGIS.
REGIONE CALABRIA - Dipartimento 2 - Presidenza Settore 3 - Ricerca scientifica e innovazione tecnologica	21.599,93	COFFEE PADS	Proposta presentata sull'Avviso pubblico per il finanziamento di progetti di ricerca e sviluppo - POR CALABRIA FESRFSE 2014-2020 ASSE I - PROMOZIONE DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE - Azione 1.2.2 "Supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione delle strategie di S3".  L'attività di ricerca ha l'obiettivo di strutturare due nuovi prodotti sostenibili per l'ambiente e per il produttore impiegabili sia per la moka sia nelle macchine per il caffè espresso a cialde.

---

*Proposta di destinazione degli utili o di copertura delle perdite*

Signori Associati, alla luce di quanto sopra esposto, l'Organo Amministrativo Vi propone di coprire la perdita d'esercizio utilizzando il patrimonio dell'associazione riportato alla voce Capitale Proprio

*Nota integrativa, parte finale*

Signori Associati, Vi confermiamo che il presente bilancio, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società, nonché il risultato economico dell'esercizio e corrisponde alle scritture contabili. Vi invitiamo pertanto ad approvare il progetto di bilancio al 31/12/2021 unitamente con la proposta di destinazione del risultato d'esercizio, così come predisposto dall'Organo Amministrativo.

Il Bilancio è vero e reale e corrisponde alle scritture contabili Verona, 16 maggio 2022

Per il Consiglio di Amministrazione  
Vincenzo Formisano, Presidente

# **Relazione dell'Organo di Controllo**

Signori Associati,

ai sensi della statuto sociale e dell'art. 2429, comma 3, del Codice Civile, nel corso dell'esercizio 2020 abbiamo svolto l'attività di vigilanza secondo le norme del Codice Civile, tenendo anche conto dei principi di comportamento raccomandati dai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri.

In particolare l'Organo di Controllo ha partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Consiglio di Indirizzo ed ha effettuato le verifiche periodiche;

A conclusione dell'attività svolta, desideriamo evidenziare quanto segue:

**Valutazione dell'attività degli amministratori e dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile**

1. Le problematiche occorse a conseguenza della sostanziale modifica intervenuta anche nella natura dell'Ente a partire dall'esercizio 2016 sono state oggetto di numerose precedenti che si richiamano. Anche l'esercizio 2020, pur nel suo progressivo miglioramento, risente della non definitiva soluzione delle stesse e non ha permesso il raggiungimento del risultato sperato. Nella propria relazione il C.d.A. ha evidenziato puntualmente i risultati conseguiti nell'ambito operativo e le politiche dallo stesso adottate.
2. L'Organo di Controllo ha constatato il regolare svolgimento delle adunanze degli organi sociali, che sono avvenute nel rispetto delle norme statutarie, legali e regolamentari.
3. L'Organo di controllo ha constatato che le deliberazioni assunte dagli organi sociali sono avvenute in conformità alla legge, ai regolamenti e allo statuto sociale.
4. Abbiamo ricevuto dagli Amministratori, con la dovuta periodicità, informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dal CUEIM, assicurandoci che fossero conformi alla legge ed all'atto costitutivo e che non fossero manifestamente imprudenti o azzardate, in potenziale conflitto di interessi o tali da compromettere l'integrità del patrimonio e ciò pure nella visione riorganizzativa dell'Ente sopra riportata (i cui risvolti, anche di natura economico e finanziaria, sono stati riportati specificatamente nella nota integrativa).
5. Non abbiamo riscontrato né ricevuto indicazioni dal Consiglio di Amministrazione in merito all'esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali effettuate con terzi.
6. Pur nelle considerazioni sopra indicate, abbiamo vigilato e verificato, per quanto di nostra competenza, la sostanziale complessiva adeguatezza della struttura organizzativa del CUEIM, e il sostanziale complessivo rispetto dei principi di corretta amministrazione, tramite osservazione diretta e raccolta di informazioni dai Responsabili dell'organizzazione.

**Valutazione generale del bilancio di esercizio**

La situazione dello stato patrimoniale e del conto economico è la seguente:

*Stato patrimoniale*

*Attivo*

A. Crediti verso soci	13.500
b. Immobilizzazioni (nette)	1.736.458
C. Attivo circolante	2.598.120
D. Ratei e risconti	21.270

*Totale attivo*

4.369.348

<i>Passivo</i>	
A. Patrimonio netto	2.685.513
B. Fondi per rischi ed oneri	424.314
C. TFR	168.185
D. Debiti	1.089.130
E. Ratei e risconti	2.206
<i>Totale passivo</i>	<u>4.369.348</u>
<i>Conto economico</i>	
A. Valore della produzione	1.073.811
B. Costi della produzione	- 1.136.759
Differenza A-B	- 62.948
C. Proventi / oneri finanziari	- 2.267
<i>Risultato prima delle imposte</i>	- 65.215
Imposte dell'esercizio	- 15.919
<i>Utile(Perdita) dell'esercizio</i>	( 81.134)

7. I documenti che compongono il Bilancio sono quelli prescritti dalla legge, ed in particolare del Codice Civile così come risulta modificato dal D.Lgs. 9 aprile 1991 n. 127; il Bilancio è composto dallo Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa e corredato da una Relazione. Nella Nota Integrativa sono dettagliate ipoteche ed impegni.

**Osservazioni e proposte** Per quanto riguarda la gestione, evidenziamo che il Presidente dell'Organo di Controllo ha partecipato ai lavori del Consiglio di Amministrazione; i Componenti dell'Organo di Controllo prendono atto delle informazioni che a posteriori vengono dettagliatamente riportate. Per quanto attiene l'attività di vigilanza, l'Organo di Controllo fa presente di aver proceduto periodicamente al controllo sulla regolare tenuta della contabilità al controllo sui principi applicati per la corretta amministrazione, con particolare riguardo alla validità della documentazione a supporto delle spese sostenute e dei proventi realizzati, e della loro archiviazione. Dell'esito delle verifiche periodiche si è data sempre comunicazione al C.d.A. attraverso la trasmissione dei verbali.

Si è inoltre proceduto al controllo sulla puntualità dei versamenti all'Erario ed agli Enti previdenziali, nonché sulla correttezza di tutti gli altri adempimenti ali e contributivi. Da detti controlli e dalla complessiva attività di vigilanza attribuita alla funzione non sono emersi fatti o circostanze significative suscettibili di segnalazione nella presente relazione.

A corredo del risultato di esercizio 2020, l'organo di Controllo ritiene di rilasciare le seguenti note.

Anche il risultato dell'esercizio in corso è stato influenzato da poste di natura straordinaria positiva che hanno diminuito la perdita operativa; dette poste sono state ben dettagliate nella relazione e nella nota integrativa alla cui lettura si rimanda. Le scelte dell'Organo Amministrativo, cui compete esclusivamente la responsabilità della redazione del bilancio, sono improntate ad una visione ottimistica dell'evolversi della situazione economica dell'Ente per i prossimi esercizi e sui pareri favorevoli dei propri consulenti.

Tale impostazione è stata anche supportata dalla ri-assicurazione da parte del CIS sulla funzione strategica svolta da CUEIM in favore di tutti gli associati che consente di poter dare una valutazione della continuità con scenari temporali di media durata.

Pur se l'impegno del CdA rimane quello di puntare al pareggio operativo di bilancio, proprio per la funzione strategica dell'Ente tale obiettivo non va assicurato nel breve termine ma nel medio e ciò, anche alla luce del miglioramento dei risultati occorsi, è alla base delle

determinazioni dell'Organo Amministrativo. In ogni caso gli amministratori garantiscono che la situazione economicofinanziaria è oggetto di continuo monitoraggio a che assicurare il mantenimento della garanzia sulla continuità futura - pur se eventualmente ancora in perdita.

Per quanto attiene alla rideterminazione della misura del Fondi rischi, la scelta è operata dall'Organo Amministrativo in relazione alla significativa diminuzione dell'attività.

L'organo di controllo non ha avuto notizie che impongano di modificare le scelte adottate dall'organo amministrativo pur ritenendo di dover richiamare le e considerazioni in precedenza rappresentate in merito all'auspicio di una gestione amministrativa e strategica ispirata a logiche prudenziali, tenendo conto delle reali prospettive di recupero delle attività, del risanamento delle perdite e dell'incidenza dei costi fissi sul conto economico.

L'organo di controllo, analogamente a quanto fatto dall'organo amministrativo nei propri documenti sottoposti all'attenzione dell'Assemblea e del Consiglio di Indirizzo e Sorveglianza, ritiene di richiamare il trend dei risultati economici conseguiti dal CUEIM a che dare completa informativa sull'andamento della gestione in particolare quella operativa.

	<i>Annualità 2016 [€]</i>	<i>Annualità 2017 [€]</i>	<i>Annualità 2018 [€]</i>	<i>Annualità 2019 [€]</i>	<i>Annualità 2020 [€]</i>
Risultato da gestione ordinaria	-548.194	-615.719	-409.223	-328.187	-201.134
Componenti straordinari	189.864	285.968	162.651	170.000	120.000
Perdita di esercizio	-358.330	-329.751	-246.572	-158.187	-81.134

L'Organo di Controllo, visti i risultati delle verifiche eseguite, sotto i profili di propria competenza non rileva motivi ostativi in merito all'approvazione del bilancio al 31.12.2020 richiamando sempre la necessità che l'assemblea abbia completa consapevolezza della particolare situazione dell'Ente, che approvi specificatamente le valutazioni e le scelte adottate dal C.d.A. nella redazione del bilancio e che confermi, nonostante le tempistiche dilatate rispetto alle previsioni, la valutazione positiva delle strategie approntate dall'Organo Amministrativo per la soluzione della crisi pur nella consapevolezza dell'alea di rischio che ogni continuità comporta.

Verona, 3 giugno 2021

Dott. Gabriella Zoccatelli Sindaco Presidente dell'OdC

Dott. Matteo Tomasi Sindaco

Dott. Francesca Tosti Revisore

**Fondazione CUEIM**

# FONDAZIONE CUEIM

## BILANCIO AL 31.12.2021

### IN RAFFRONTO AL 31.12.2020

#### Conto Economico

---

		31.12.2020	31.12.2021
<b>Valore della produzione</b>	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	34.684	49.635
	Altri ricavi e proventi (di cui contributi in conto esercizio: 0)	6.869	11.924
	<b>Totale Valore della produzione</b>	<b>41.553</b>	<b>61.559</b>
<b>Costi della produzione</b>	Per servizi	37.393	63.135
	Per godimento di beni di terzi	540	831
	ammort. delle immobilizzaz. Immateriali	3.496	3.496
	Oneri diversi di gestione	12.982	674
	<b>Totale Costi della produzione</b>	<b>54.411</b>	<b>68.136</b>
	<b>Differenza tra valore e costi della prod.ne (A-B)</b>	<b>-12.858</b>	<b>-6.577</b>
<b>Proventi e oneri finanziari</b>	Proventi diversi dai precedenti da altre imprese	40	29
	verso altre imprese	0	0
	<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>40</b>	<b>29</b>
	<b>Avanzo (disavanzo) di gestione dell'esercizio</b>	<b>-12.818</b>	<b>-6.548</b>

# FONDAZIONE CUEIM

## BILANCIO AL 31.12.2021

### IN RAFFRONTO AL 31.12.2020

#### Stato Patrimoniale

ATTIVITÀ		31.12.2020	31.12.2021
<b>Immobilizzazioni</b>	Immobilizzazioni immateriali:		
	Altre	18.496	15.000
	<b>Totale</b>	<b>18.496</b>	<b>15.000</b>
<b>Attivo circolante</b>	Attivo circolante:	18.496	15.000
	verso clienti	8.806	19.163
	crediti tributari	19.163	19.972
	verso altri	2.924	0
	<b>Totale</b>	<b>30.893</b>	<b>39.135</b>
	Depositi bancari e postali	399.072	396.324
	Denaro e valori in cassa	1	347
	<b>Totale</b>	<b>399.073</b>	<b>396.671</b>
	<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>429.966</b>	<b>435.806</b>
<b>Ratei e risconti</b>		118	176
	<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>448.580</b>	<b>450.982</b>
	<b>PASSIVITÀ</b>	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2020</b>
	Capitale	125.000	125.000
<b>Patrimonio netto</b>	Altre riserve	325.718	312.902
	- di cui: Fondo di Gestione vincolato	262.869	262.870
	- di cui: Fondo di Gestione non vincolato	62.849	50.032
	Avanzo (disavanzo) di gestione	-12.818	-6.548
	<b>Totale</b>	<b>437.900</b>	<b>431.354</b>
<b>Debiti</b>	debiti verso fornitori	10.600	19.628
	altri debiti	0	0
	<b>Totale</b>	<b>10.600</b>	<b>19.628</b>
<b>Ratei e risconti</b>		80	0
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>448.580</b>	<b>450.982</b>



Come contattare il CUEIM

**Sede Legale**

A Verona (37129)  
in Interrato Acqua Morta, 26  
Tel. 045 597655

**Sede Operativa Lazio-Roma**

A Roma (00185)  
Via Sommacampagna 9  
Tel. 06 4467986

**Unità Locale Campania-Salerno**

A Fisciano (SA) (84084)  
c/o Università di Salerno  
Via Giovanni Paolo II, 132  
Tel. 342 8460358

**Unità Locale Calabria-Cosenza**

Arcavacata, Rende (CS) (87036)  
c/o Università della Calabria  
Via Pietro Bucci  
Tel. 342 8460358

Via mail, all'indirizzo

CUEIM@CUEIM.org  
redazione@sinergieweb.it  
ambiente@CUEIMroma.it  
CUEIM@legalmail.it

**Sedi Operative**

A Roma (00161)  
presso Dipartimento di Scienza della  
Gestione d'Impresa,  
presso Sapienza Università di Roma,  
Via del Castro Laurenziano, 9

A Latina (04100)

presso Sapienza Università di Roma,  
Sede di Latina  
Viale XXIV Maggio, 7/9

Sul World Wide Web, all'indirizzo  
**www.CUEIM.it**  
**www.sijm.it**