

**La sostenibilità del cultural heritage nei programmi di finanziamento europeo:
un'analisi di benchmarking**

Michela Addis

Università degli Studi Roma Tre, Dipartimento di Economia,
michela.addis@uniroma3.it, Via Silvio D'Amico 77 – 00145 Roma

Angela D'Orazio

Università degli Studi Roma Due “Tor Vergata”, Dipartimento di Management e
Diritto,
angela.d.orazio@uniroma2.it, Via Columbia 2 – 00133 Roma

Floriana Mulazzi

Università degli Studi Roma Tre, Dipartimento di Economia,
floriana.mulazzi@uniroma3.it, Via Silvio D'Amico 77 – 00145 Roma

Maria Prezioso

Università degli Studi Roma Due “Tor Vergata”, Dipartimento di Management e
Diritto,
maria.prezioso@uniroma2.it, Via Columbia 2 – 00133 Roma

La sostenibilità del cultural heritage nei programmi di finanziamento europeo: un'analisi di benchmarking

Abstract

Cultural heritage is a central asset for the development of every society. In particular, the EU supports its sustainable development, thanks to quest for a widespread integration between policies, countries, areas, actions, and stakeholders. But how much has the EU made the sustainability of cultural heritage operational in practice? A benchmarking analysis conducted on the policy guidelines and on sustainable tourism financing programs answers this question. The analysis identifies a constant evolution towards a greater operationalization of the sustainability issue by the EU, with different traits depending on the specific sustainable objective. In addition, the adoption of an impact measurement methodology, including the indicators suggested by the funding programs, appear as inconsistent with the phenomenon, i.e. sustainable development, that it aims at measuring. The road that remains to be taken towards sustainability is still long.

Keywords: Cultural heritage, sustainability, European Policy, benchmarking analysis

La sostenibilità del cultural heritage nei programmi di finanziamento europeo: un'analisi di benchmarking

1. Il cultural heritage nell'agenda europea: interpretazioni e obiettivi strategici

Nel contesto internazionale e specificamente europeo le politiche di valorizzazione del patrimonio culturale sono dal 2014 volte a sostenere un Cultural Heritage (CH) orientato ad aumentare il benessere sociale (qualità della vita, reddito, coesione, sostenibilità). Nel concreto, il CH include (ESPON 2006) (a) un insieme fisso di elementi di un territorio, ma anche (b) una identità culturale che può essere considerata tanto un risultato quanto un motore delle dinamiche evolutive, economiche e sociali, di comunità insediate (Graham et al. 1998; UNESCO 2001). I trattati internazionali e le policy promosse dalle diverse organizzazioni adottano definizioni ricomprese fra questi due estremi: alcuni hanno a che fare con la conservazione e la promozione della cultura e si concentrano quindi più su singoli elementi del territorio¹; altri, riguardano l'importanza della cultura come fattore propulsivo per la prosperità e l'integrazione sociale ed economica, interpretando il CH come un patrimonio da trasmettere in eredità alle generazioni successive². In questa dualità, il CH presenta una natura processuale: le attività di creazione, riproduzione, conservazione (o distruzione) degli elementi del patrimonio sono profondamente inserite nelle trasformazioni sociali ed economiche di un territorio e della sua identità culturale (CEC 1999; Choay 1992). In questo contesto le politiche per il CH e i conseguenti programmi di finanziamento mirano a rendere effettivi per la società nel suo complesso l'insieme di benefici ad esso potenzialmente

¹ Ad esempio la fondamentale Convenzione per la protezione del patrimonio culturale e naturale (UNESCO, 1972) che si ispira ai principi della Carta di Venezia (1964) e istituisce la Lista del patrimonio mondiale per monumenti e siti specifici, prescrivendo i criteri per la conservazione la gestione. Nel 1988 sono definiti i criteri operativi per l'attuazione della convenzione e le condizioni specifiche per l'iscrizione alla lista.

² Come ad esempio la Carta internazionale del turismo culturale (1999) che intende promuovere forme di turismo che rispettino e valorizzino il patrimonio e le tradizioni culturali esistenti nei diversi paesi e incoraggiare il dialogo fra l'industria turistica e le autorità preposte al CH. Uno dei principi base enunciati riguarda il contributo che turismo e attività di conservazione devono portare al benessere delle comunità locali, ai processi di sviluppo e alla promozione dell'occupazione.

associati³, passando da una conservazione per sé ad una finalizzata allo sviluppo sostenibile anche attraverso l'uso di tecnologie avanzate (Scott 2014).

A valle di una fase incentrata sull'investimento in valorizzazione, una trasformazione più recente⁴ fa proprio il carattere olistico del CH come costituito da elementi materiali e immateriali⁵ sostenendone la visione integrata. Infine, una terza trasformazione è da addebitarsi all'impegno che finanzia l'attuazione dei principi di sostenibilità che ha sostituito l'obiettivo della conservazione con quello dello "sviluppo" nei documenti di policy riguardanti il CH. Il quadro concettuale attualmente condiviso a livello europeo fa riferimento ai principi e allo spirito della Convenzione di Faro (2005) e alla dichiarazione di Hangzhou (2013). La prima mette le persone e i valori umani al centro della concezione di CH; la seconda riconosce il suo valore come driver per lo sviluppo sostenibile.

Nei documenti strategici europei al CH è attribuito dal 2010 un ruolo chiave per lo sviluppo del territorio in relazione a quattro ragioni diverse⁶:

1. Si tratta di un complesso di risorse che pone l'Europa in una posizione preminente rispetto al resto del mondo: tutte le regioni europee presentano

³ Lo Schema di Sviluppo dello Spazio Europeo (CEC, 1999) continua ad essere la matrice delle attuali policy europee capaci di rafforzare il legame tra la popolazione ed il patrimonio culturale e di avviare comportamenti virtuosi di "attitudine" alla conservazione ed alla fruizione della cultura considerando che il terzo dei principi in esso promosso riguarda : "sustainable development, prudent management and protection of nature and cultural heritage" e che fra i conseguenti ambiti di azione compaiono: Natural and Cultural Heritage as a Development Asset; Creative Management of Cultural Landscapes; Creative Management of the Cultural Heritage.

⁴ A partire dagli anni 1990 con l'apertura della politica UNESCO (1992) alla nozione di 'paesaggio culturale'.

⁵ 'Cultural heritage consists of the resources inherited from the past in all forms and aspects – tangible, intangible and digital (born digital and digitized), including monuments, sites, landscapes, skills, practices, knowledge and expressions of human creativity, as well as collections conserved and managed by public and private bodies such as museums, libraries and archives' Council conclusions of 21 May 2014 on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe (2014/C 183/08).

⁶ Il crescente riconoscimento dell'importanza del CH per l'Unione europea è testimoniato dalla Conferenza di Bruges nel 2010 sotto la presidenza Belga del Consiglio dell'Unione europea e dalla Conferenza di Vilnius sotto la Presidenza lituana nel 2013. L'attenzione sul tema è culminata nel 2014 con una serie di densi documenti di policy adottati dal Consiglio dei Ministri durante i semestri italiano e greco. In particolare, il documento *Conclusions on Cultural Heritage as a Strategic Resource for a Sustainable Europe* (Council of the European Union, 2014), le *Conclusions on Participatory Governance of Cultural Heritage* (Council of the European Union, 2014) e, infine, la *Communication Towards an Integrated Approach to Cultural Heritage for Europe* (European Commission, 2014). Più recentemente la Comunicazione della Commissione 'A New European Agenda for Culture' {SWD(2018) 167 final} si è impegnata nel promuovere l'European Framework for Action on Cultural Heritage (2019): sulla base dei risultati del European Year of Cultural Heritage (2018) il documento fornisce un quadro di azioni per l'integrazione del CH nelle differenti politiche (principle of mainstreaming) in coerenza con gli impegni assunti da Parlamento europeo, Consiglio, dal Comitato delle Regioni e Comitato economico e sociale.

opportunità di sviluppo economico e sociale in questo campo. Ci sono input importanti per le industrie creative e del turismo, due settori molto importanti e dinamici nell'economia post-industriale⁷.

2. Le risorse culturali sono tipicamente risorse localizzate che non possono essere separate o trasferite dai luoghi di origine e che quindi producono attività economiche radicate ed endogene⁸.
3. Le risorse culturali (materiali e immateriali, naturali e antropiche) non sono solo riferimenti per le popolazioni locali ma per gli Europei tutti⁹.
4. Nell'Europa che persegue coesione e competitività puntare sul CH nelle politiche di sviluppo costituisce un ponte naturale tra questi due obiettivi¹⁰.

A fronte di questa grande rilevanza del CH, l'Unione europea si pone il grande obiettivo di svilupparlo, inserendolo così nell'ambito delle strategie di sviluppo sostenibile (Nocca 2017) e del benessere sociale (EC 2018; OECD 2019). Resta da chiarire allora un aspetto fondamentale, ossia cosa s'intenda fare nel concreto a livello europeo per dare sostegno, anche finanziario, allo sviluppo sostenibile del CH. A definirne i contenuti è dedicato il paragrafo successivo.

2. Lo sviluppo sostenibile del cultural heritage

Sebbene il tema della sostenibilità del CH sia di grande interesse per tutti gli stakeholder – dagli organismi supranazionali e nazionali alle imprese fino ai consumatori – la sua definizione e soprattutto la sua applicazione oggi non è

⁷ Si stima che il turismo contribuisca con 415 miliardi di euro al PIL dell'UE e che 3,4 milioni di imprese turistiche forniscano 15,2 milioni di posti di lavoro, di cui molti connessi, direttamente o indirettamente, al patrimonio culturale. (EC 2014, p.4).

⁸ Un riferimento per un quadro tali risorse a livello europeo è tracciato attraverso due ricerche ESPON (2006, 2012).

⁹ Secondo l'indagine commissionata nel 2017 dalla DG Education, Youth, Sport and Culture Eurobarometer on cultural heritage, 2017 (n. 466), una larga maggioranza di europei ritiene che il CH sia importante per gli individui e la propria comunità locale (84%) per la propria regione (87%) e per il proprio paese (91%). L'80% pensa sia importante per l'Unione europea nel suo complesso.

¹⁰ [...] il patrimonio culturale non riguarda solo il passato bensì è fondamentale nella costruzione di un'Europa coesa e resiliente per il futuro. Il quadro d'azione europeo sul patrimonio culturale propone una serie di iniziative volte a garantire la valorizzazione del patrimonio culturale nel promuovere la crescita economica, la costruzione di comunità forti e il potenziamento delle relazioni con i nostri partner in tutto il mondo". Tibor Navracsics, *Commissario per l'Istruzione, la cultura, i giovani e lo sport*, Commissione Europea Comunicato Stampa, Bruxelles, 7 dicembre 2018.

comunemente condivisa. Se, infatti, la sostenibilità è un tema ampiamente dibattuto ormai da più di quarant'anni, la sua estensione al mondo culturale è molto più recente.

In generale, sia nella letteratura economica sia in quella aziendalista, per sostenibilità oggi s'intende la capacità di generare e mantenere equilibrio tra tre obiettivi complementari nell'ecosistema in cui interagiscono cittadini, governi ed imprese (Sethi 1991; Carroll 1979; Freeman 1994; Wood 1990; Donaldson e Preston 1995; Porter 1998; Porter e Kramer 2002): l'obiettivo ambientale, quello economico, e quello sociale, anche noti sotto la forma anglosassone di *People, Planet & Profit*.

In particolare, si parla di *Triple Bottom Line* (Elkington 1997) per misurare le performance delle imprese, sostenendo che nel loro operato esse debbano considerare non solo la tradizionale performance economico-finanziaria, ma anche quella ambientale e quella sociale. Una performance economica sostenibile intende la gestione del governo e del controllo dell'azienda orientata al lungo periodo, volta a garantire gli interessi degli stakeholder rilevanti tra i quali spiccano gli azionisti (specie se di minoranza), i dipendenti e i clienti, anche attraverso un'azione di controllo che segua l'intera catena del valore. La performance ambientale è definita come l'utilizzo di risorse rinnovabili, il rispetto degli ecosistemi aborigeni, la progettazione di prodotti riciclabili o riutilizzabili (logica *cradle to cradle*), e in generale tutte le azioni in grado di ridurre o controvertere l'impatto umano sull'ambiente naturale. La sostenibilità sociale consiste nel rispetto della diversità tra generi, culture e razze, nel ripudiare lo sfruttamento della manodopera a basso costo di Paesi poveri, nella proposta di modelli di business che contribuiscono alla ricchezza nei territori e non al loro sfruttamento (Ruggie 2011).

Quando però si parla di sostenibilità del CH, ai tre obiettivi sopra identificati ne va aggiunto un altro, la sostenibilità culturale. Per sostenibilità culturale s'intende un obiettivo di tutela del patrimonio culturale inteso come l'insieme di territorio ivi incluse le attività umane che si sviluppano – o si sono sviluppate – e che costituiscono il tratto identitario essenziale di una comunità (Videtta 2018). La rilevanza del CH per il territorio europeo ha reso, infatti, il rispetto per la identità comunitaria un tratto essenziale per completare il quadro della sostenibilità nella prospettiva dei policy maker, ancor prima che nella teoria.

Questi quattro obiettivi, se presenti in modo coeso, contribuiscono a definire lo “sviluppo sostenibile”, ovvero un aumento del benessere umano in termini economici, ambientali, sociali, e culturali. Lo sviluppo sostenibile quindi prevede un avanzamento delle società senza la dispersione della sua identità e delle sue risorse, alla continua ricerca di una migliore comprensione e armonia fra tutte le parti dell’ecosistema.

Lo sviluppo sostenibile del CH è ormai da tempo legato al concetto di turismo che ne valorizza appunto l’impatto sul territorio: espressioni come turismo sostenibile, responsabile, solidale, e equo sono comuni modi di intendere lo stesso approccio – definito dai quattro obiettivi di cui sopra – alla tutela, valorizzazione e gestione del CH. L’espressione “turismo sostenibile” è usata per la prima volta dall’Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT o WTO, o UNWTO 1988). Da allora, si è molto discusso su come realizzare nel concreto un approccio di sviluppo sostenibile in tale ambito. Nocca (2017) ha però recentemente denunciato come tali discussioni si siano fermate prevalentemente a un livello teorico, senza rendere effettivamente operativo lo sviluppo sostenibile del CH.

3. Realizzare lo sviluppo sostenibile del CH: fra passi avanti e incertezze

La recente posizione assunta dall’Unione Europea sul tema porta avanti il dibattito perché riconosce al CH un ruolo fondamentale nello sviluppo sostenibile, ma non lo risolve. Infatti, nell’ambiziosa Nuova Agenda europea per la cultura la Commissione europea attribuisce la responsabilità del *mantenimento, del recupero, dell’accessibilità e della valorizzazione del patrimonio culturale* alla sfera nazionale o locale, e riconosce il ruolo di regolazione ed influenza che giocano le politiche dell’UE *in materia di cultura, ambiente, ricerca e innovazione, istruzione, politica regionale e cooperazione* (EC 2018b). L’attenzione al CH come ‘risorsa’ e come identità costituisce quindi un orientamento politico chiave per il futuro della UE; tuttavia resta ancora irrisolta la questione di una adeguata strumentazione operativa in grado di tradurre i principi generali in azioni concrete: la stessa Nuova Agenda europea per la cultura auspica il prossimo sviluppo di strumenti operativi (Nocca 2017).

Accanto a queste indicazioni generali, la programmazione europea più recente, (articolata nel Regolamento UE n. 1303/2013), ha fatto alcuni passi avanti notevoli, ponendo la questione dell’integrazione al centro dell’attenzione. Lo sviluppo sostenibile

del CH può avvenire solo e soltanto attraverso un approccio integrato. L'integrazione diventa la parola d'ordine della nuova programmazione europea: integrazione di stakeholder partecipanti, integrazione di soggetti finanziatori, integrazione di assi, integrazione di settori, integrazione di filiere, integrazione di finanziamenti, e così via.

L'integrazione emerge nelle attese della programmazione post 2020, per cui la natura e la diversità del CH – una recente mappatura delle politiche dei programmi e delle attività correlate al CH identifica 14 aree: Culture; Education; Cohesion Policy; Digital Culture; Research and Innovation; Join Research; Internal Market, Industry, Tourism, and Entrepreneurship; Combating Illicit Trade Of Cultural Goods; Competition; Common Agricultural Policy (CAP); Maritime Policy; Environment Policy; Citizenship; External Relations and Development (EC – DG Culture 2018)¹¹ – sono considerate un vero e proprio simbolo di integrazione democratica. I programmi europei 2020 connessi al CH adottano un approccio fortemente integrato a questa eterogeneità, affinché i rapporti tra livelli di governo e diversità territoriali garantiscano coerenza tra procedure, tempi e modalità di realizzazione e copertura finanziaria rispetto agli obiettivi attesi: occupazione, turismo, conservazione e valorizzazione, prevenzione del rischio, innovazione tecnologica, gestione e governance, benessere sociale. La politica europea di coesione, sviluppata per mezzo dei fondi strutturali e degli altri strumenti orientati alla convergenza, prevede che i programmi finanziati riflettano la diversità delle regioni europee e promuove l'adozione di un approccio territoriale integrato nel quale siano considerate, fra l'altro, le caratteristiche culturali, paesaggistiche, e del patrimonio presente sul territorio interessato¹².

L'integrazione emerge con forza anche nelle strategie di specializzazione intelligente¹³ previste per lo sviluppo integrato territoriale (Integrated Territorial and Urban Strategies) più strettamente legati alla politica di coesione (Prezioso 2018). Tutta questa area di interventi, infatti, richiama costantemente la necessità di promuovere sinergie e coerenze per il finanziamento principale dello sviluppo territoriale. Questo stesso spirito è condiviso anche dagli altri programmi per i fondi, diretti e indiretti,

¹¹ Preparato nel quadro della comunicazione della Commissione "Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe", (22nd July 2014 (COM/2014/0477 final) e poi aggiornato per lo European Year of Cultural Heritage Decision (EU) 2017/864.

¹² Regolamento UE n. 1303/2013 Allegato I. 6.4.

¹³ Per una disamina KEA European affairs (2016), *Innovation for CH*. Disponibile su <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

relativi all'area della ricerca e innovazione (primo fra tutti Horizon 2020 che si focalizza su societal challenges¹⁴, enfatizza la sinergia con i fondi strutturali elaborando i bandi come 'challenge based'¹⁵, e richiede un approccio sistemico), e a quelli dei programmi di cooperazione territoriale (Interreg) e delle strategie macro-regionali all'interno dei quali sono sempre presenti gli assi legati al CH con particolare riferimento allo sviluppo turistico. Il patrimonio culturale e il paesaggio sono riconosciuti forieri di ampi potenziali per sviluppare l'immagine della macro-regione come meta turistica, risorse quindi per assicurare l'esistenza di un'economia sostenibile. In particolare, però, è proprio nell'area dello sviluppo integrato territoriale che l'integrazione dei territori e degli operatori è un passaggio fondamentale: un'analisi ex-post (IRS et al. 2016) degli Operational Programme, finanziati in questo ambito in particolare dal FESR, evidenzia come le strategie connesse al CH (cultura e turismo) mirano a aumentare la diversificazione economica, rigenerare un territorio e aumentarne la coesione sociale, sostenere l'innovazione e la competitività del territorio, e sostenerne la sostenibilità socio-economica e ambientale.

Tuttavia, realizzare le strategie sopra identificate senza coerenti strumenti di finanziamento è impresa ardua per qualsiasi territorio. Ed è proprio per risolvere questa distonia fra strategia e finanziamenti che il nuovo orientamento dell'Unione europea mira a creare quelle condizioni che prima mancavano. Nascono così due strumenti di finanziamento diretto di strategie di area (urbana o territoriale)¹⁶: l'ITI - Integrated Territorial Investment, e il CLLD - Community-Led Local Development. Si tratta di strumenti capaci di integrare fonti diverse: essi, infatti, sono co-finanziabili con una percentuale aggiuntiva del 10% provenienti da fondi nazionali o locali, sia pubblici sia

¹⁴ Budget periodo 2014-2020 70,2 milioni di euro dei quali il 39% riservati alle Societal challenges.

¹⁵ Il tema CH è presente in particolare nella SC6 (5% del budget Societal Challenges), nella Focus area 6.6 Reflective Societies – cultural heritage and European identity. Un buon esempio dell'approccio richiesto è nella call TRANSFORMATIONS-04-2019-2020: *Innovative approaches to urban and regional development through cultural tourism* attraverso la quale si vorrebbero ottenere linee guida strategiche per l'uso dei fondi SIE nell'ambito dei piani di sviluppo urbani e regionali che utilizzino il turismo culturale come riferimento. (Research and innovation action - budget 3 milioni). Nella call TRANSFORMATIONS-16-2019: *Social platform on the impact assessment and the quality of interventions in European historical environment and cultural heritage sites*, uno degli obiettivi è la formulazione di raccomandazioni per una valutazione di impatto armonizzata a livello europeo rispetto agli interventi sui beni culturali ma anche l'identificazione di un'agenda di ricerca per il CH (Coordination and Support action - budget 1,5 milioni).

¹⁶ L'obbligo di destinare una quota dei fondi strutturali (oggi 5%) a questo tipo di strategie sembra, ad oggi, destinato ad essere confermato e rafforzato nella prossima programmazione.

privati. Tali strumenti sono fondamentali perché permettono di realizzare strategie appunto integrate, promuovendo l'adozione di un modello di governance e gestione finanziaria che conta su fonti multiple, integrando investimenti da più assi prioritari o programmi operativi per sviluppare una strategia territoriale integrata. E' quanto ad esempio avviene nei progetti di rigenerazione urbana (*functional recovery* quando si tratta di archeologia industriale) dove il CH è pivot dell'intervento. Questo tipo di finanziamento rende più agevole l'integrazione di specifici interventi sul patrimonio, coerenti fra loro, e capaci di perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile più generali (per esempio la rigenerazione di un intero sistema culturale, come può essere quello paesaggistico).

I passi avanti sopra descritti sono importanti e apprezzabili. L'UE ha nel corso del tempo definito obiettivi chiari e semplici, e in linea con le priorità strategiche che si è data. Questi stessi obiettivi, per essere perseguiti, devono essere misurabili, e gli indicatori utilizzati devono essere portati a conoscenza di tutti gli stakeholder interessati. Quali sono allora gli indicatori che l'UE utilizza per guidare gli interventi? Misurano il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità del CH?

Tali domande sono centrali per poter "muovere dai principi alle azioni" come raccomandato dalla UE e anche dalle Nazioni Unite (Nocca 2017).

Per rispondere a questa domanda è condotta un'analisi di benchmarking sulle policy e sui programmi di finanziamento europeo della CH per il turismo sostenibile, al fine di identificare la rosa degli indicatori utilizzati dall'UE. Poiché la valorizzazione del bene culturale, in particolare quello legato a un territorio specifico, avviene in primo luogo attraverso la maggiorazione di flussi turistici da esso creata, l'analisi condotta assume il turismo sostenibile come ambito di indagine.

4. Analisi di benchmarking: indirizzi di policy e programmi di finanziamento del cultural heritage per il turismo sostenibile

L'analisi di benchmarking è condotta su due popolazioni diverse: gli indirizzi di policy e i programmi di finanziamento per lo sviluppo sostenibile del CH in chiave turistica. Prendendo a riferimento i 4 obiettivi di sostenibilità accettati dall'UE, se ne analizza dapprima il livello di operazionalizzazione presente negli indirizzi di policy della UE (benchmarking degli indirizzi di policy), per poi esaminare la rosa degli

indicatori presi a riferimento nei Regolamenti europei di emanazione dei fondi di finanziamento.

4.1. Il benchmarking degli indirizzi di policy dell'EU

Oggetto dell'analisi è l'insieme degli indirizzi di policy dell'EU relativi al turismo sostenibile in cui il CH ha un ruolo primario. L'Unione europea promuove sin dalla pubblicazione del Rapporto Brundtland (UN 1987) lo sviluppo di un settore turistico più sostenibile. Dal 1995 ad oggi sono stati analizzati i sei indirizzi di policy più rilevanti in tema di turismo sostenibile. Essi sono contenuti in documenti – Conclusioni, Comunicazioni, Decisioni – emessi dal Consiglio europeo o dalla Commissione europea, frutto di discussioni tecniche e politiche sugli argomenti ad oggetto, e fungono da guida alle decisioni politiche dell'Unione e dei suoi Stati Membri. Quelle esaminate per questo lavoro sono i principali documenti di indirizzo per le policy dell'Unione e degli Stati Membri in materia di valorizzazione CH in chiave sostenibile.

Il quadro di analisi è basato sui quattro obiettivi di sviluppo sostenibile del CH sopra definiti: Sviluppo economico, ambientale, sociale, e culturale. Con l'ausilio della *content analysis*, per ciascuno di essi sono state rintracciate le specifiche menzioni presenti nel testo, distinguendo 3 categorie diverse in funzione del livello di operazionalizzazione con cui quello specifico obiettivo viene declinato:

1. Generale: il testo menziona obiettivi di largo respiro e aspetti di attenzione dell'obiettivo di sostenibilità, ma non si spinge oltre;
2. Indicazioni: il testo fornisce un riferimento generale all'obiettivo di sostenibilità esaminato, e in più fornisce indicazioni su priorità e possibili modalità di raggiungimento;
3. Azioni: il testo, in aggiunta alle prime due categorie di informazioni, operazionalizza le priorità rispetto all'obiettivo suggerendo specifiche azioni di gestione utili a raggiungerlo, best practice, e azioni di controllo.

Tre sono poi i processi attraverso i quali si operazionalizza lo sviluppo degli obiettivi di sostenibilità e che sono stati analizzati come sopra, rilevando l'intensità con cui l'UE ne enfatizza l'adozione:

- Inclusionione degli stakeholder: l'inclusionione degli stakeholder nei processi operativi e decisionali atti a realizzare un obiettivo di sostenibilit     un processo riconosciuto necessario dalla letteratura (Freeman et al. 2010). Tale inclusionione, negli indirizzi di policy   valutata in tre step a intensit   via via maggiore:
 - a. Comunicazione: gli stakeholder vengono resi partecipi delle problematiche e delle strategie per risolverle tramite apposite azioni di comunicazione;
 - b. Ruolo Consultivo: gli stakeholder vengono resi partecipi in fase consultiva per comprendere meglio le loro preferenze e le loro problematiche relative all'obiettivo;
 - c. Ruolo Decisionale: gli stakeholder vengono inclusi nel processo di governance riguardo alle strategie e alle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di sostenibilit  .

- Azione sistemica. L'indirizzo di policy operazionalizza la sostenibilit   anche nella misura con cui invita gli stakeholder a occuparsi in maniera integrata dei tre obiettivi: la creazione di un ecosistema sostenibile dipende dal livello di integrazione tra i tre obiettivi (Waddell 2005). In questa analisi di riportano i seguenti risultati:
 - a. Generale: i documenti indicano genericamente la necessit   di perseguire azioni in pi   ambiti in maniera coordinata;
 - b. Specifica: i documenti indicano oltre alla necessit   di cui sopra, anche best practice o concreti obiettivi di integrazione, senza per   specificarne l'entit  ;
 - c. Integrata: i documenti sottolineano la necessit   di integrare le azioni di tutti gli obiettivi, specificando anche obiettivi di integrazione di lungo periodo (creazione di ecosistemi innovativi).

- L'orizzonte temporale. Con questa ultima variabile si vuole cogliere la capacit   dell'indirizzo di policy di enfatizzare la necessit   per gli stakeholder coinvolti di essere orientati – nei progetti, considerazioni, azioni, e obiettivi – al lungo

periodo così come raccomanda la teoria (Freeman et al. 2010). Per tutte le policy analizzate l'orizzonte è sempre il medio/lungo periodo.

Gli indirizzi di policy sono stati analizzati nelle loro parti di testo, con l'estrazione delle parole chiave rilevanti¹⁷. La Tabella 1 sintetizza i risultati.

Tabella 1. Analisi di benchmarking degli indirizzi di policy

Nr	Indirizzi di policy	Sviluppo sostenibile: obiettivi				Sviluppo sostenibile: processi		
		Obiettivi economici	Obiettivi ambientali	Obiettivi sociali	Obiettivi culturali	Inclusione degli Stakeholder	Azione Sistemica	Orizzonte temporale
	Rapporto Brundtland (1987)	Generale	Generale	/	/	/	/	Medio/lungo
1	Libro Verde: Ruolo dell'Europa in materia di turismo (1995)	Indicazioni	Indicazioni	Generale	/	/	/	Medio/lungo
2	Carta europea del turismo sostenibile nelle aree protette (1998)	Azioni	Azioni	Indicazioni	Generale	Comunicazione	Generale	Medio/lungo
3	Carta Europea Turismo Sostenibile (2004)	Azioni	Azioni	Indicazioni	Indicazioni	Comunicazione	Generale	Medio/lungo
4	Agenda per il turismo europeo competitivo e sostenibile (2007)	Azioni	Azioni	Azioni	Indicazioni	Ruolo consultivo	Generale	Medio/lungo
5	Europa, Prima Destinazione	Azioni	Azioni	Azioni	Indicazioni	Ruolo consultivo	Specifica/accenni di integrazioni	Medio/lungo

¹⁷ Ad es: sul coinvolgimento degli stakeholder, la Thematic Guidance Fiche (2014) recita (pag. 6 e 7) "Finally, in line with the provisions of the European code of conduct on partnership, all stakeholders should be actively involved in the planning and managing of sustainable tourism development plans, improving the quality of tourism services, in particular in coastal areas, as they directly affect populations and their quality of life (e.g. Malta is involving local population and NGOs in the monitoring of social and environmental impacts of their tourism development plan." Il documento invita al coinvolgimento degli stakeholder nei processi di governance della destinazione turistica: a tale documento, è stato assegnato un codice "DEC".

	e Turistica Mondiale (COM (2010) 352)							
6	Thematic Guidance Fiche For Desk Officers Tourism (2014)	Azioni	Azioni	Azioni	Azioni	Ruolo decisionale	Specifica, integrazion e obiettivo ambientale negli altri obiettivi	Medio/lungo

Non essendo possibile descrivere nel dettaglio i risultati dell'analisi per ogni indirizzo di policy, si presentano qui i tratti centrali emergenti complessivamente. Il percorso portato avanti dall'UE in tema di sostenibilità è stato incrementale; soprattutto i periodi di inizio programmazione economica più recenti (2007 e 2014) hanno visto una operalizzazione sostanziale delle policy, attraverso la promozione di interventi, il pilotaggio di interventi di best practice, e il tentativo di raggiungere un'operazione sistemica attraverso l'integrazione delle azioni previste in più obiettivi. Quest'ultima però si è concentrata soprattutto nell'integrazione trasversale degli obiettivi ambientali all'interno degli altri. Gli obiettivi ambientali sono quelli più precipuamente e solidamente perseguiti dall'Unione, con numerosi richiami a interventi di hard law a riferimento delle policy.

4.2. Il benchmarking dei programmi di finanziamento dell'EU

Per un'analisi puntuale dell'operationalizzazione delle policy si sono quindi presi in considerazione i Regolamenti emanati dall'UE per l'emanazione dei fondi di finanziamento che interessano l'ambito turistico e di cui si presenta uno schema illustrativo in Tabella 2, suddivisi per i Periodi di Programmazione economica 2007-2013 e 2014-2020.

Tabella 2. Programmi UE di finanziamento CH- Turismo

Ambito	Periodo di Programmazione economica 2007-2013	Periodo di Programmazione economica 2014-2020
--------	---	---

Coesione	Fondi strutturali: <ul style="list-style-type: none"> • Fondo di coesione • Fondo sociale europeo • Fondo europeo di sviluppo regionale <ul style="list-style-type: none"> ◦ INTERREG IVC (cooperazione territoriale europea) 	Fondi strutturali: <ul style="list-style-type: none"> • Fondo di coesione • Fondo sociale europeo • Fondo europeo di sviluppo regionale <ul style="list-style-type: none"> ◦ Cooperazione territoriale europea
Ambiente, agricoltura e politica in materia di ambiente marino e pesca	<ul style="list-style-type: none"> • LIFE+ • Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale • Fondo europeo per la pesca (FEP) • Programma di sostegno per l'ulteriore sviluppo di una politica marittima integrata 	<ul style="list-style-type: none"> • LIFE • Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) • Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP)
Ricerca, innovazione e competitività	<ul style="list-style-type: none"> • Settimo programma quadro di ricerca (FP7) • Programma quadro per la competitività e l'innovazione: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Programma imprenditorialità e innovazione ◦ Programma di sostegno alla politica in materia di tecnologie dell'informazione e della comunicazione ◦ Programma Energia intelligente - Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • "Horizon 2020" (Programma quadro di ricerca e innovazione) • COSME (Programma per la competitività delle imprese e le piccole e medie imprese)
Cultura e istruzione	<ul style="list-style-type: none"> • Programma Cultura • Programma di apprendimento permanente (Erasmus, Leonardo da Vinci, Comenius e Grundtvig) • Erasmus Mundus • Tempus • Alfa • Edulink • Programma di cooperazione con i paesi industrializzati 	<ul style="list-style-type: none"> • Programma "Creative Europe" • Programma "Erasmus +"
Occupazione	<ul style="list-style-type: none"> • PROGRESS • Strumento europeo PROGRESS di microfinanza 	<ul style="list-style-type: none"> • EaSI (programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale) <ul style="list-style-type: none"> ◦ PROGRESS (Programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale) ◦ EURES (rete europea di servizi per l'impiego) ◦ Strumento PROGRESS di microfinanza

Sui fondi di principale riferimento per la tematica trasversale rappresentata dal turismo, si è operata un'altra content analysis; i risultati di sintesi sono presentati in Tabella 3. All'interno del testo dei Regolamenti, si sono cercati riferimenti diretti a quello che può essere considerato un elemento chiave per l'operationalizzazione di un

obiettivo di sostenibilità, ovvero gli indicatori attraverso cui poter misurare l'avvicinamento a tale obiettivo. In mancanza di riferimenti direttamente esplicitati nel testo, si sono cercati e segnalati i riferimenti verso altri testi o verso altre fonti che avrebbero in un secondo momento o a un livello diverso, provveduto a stabilire tali indicatori. Laddove invece il testo di riferimento riporta solo obiettivi e azioni per il loro raggiungimento, senza mai menzionare indicatori o fonti per essi.

**** INSERIRE QUI TABELLA 3 ****

L'analisi fa emergere un impegno sistematico dell'Unione verso l'individuazione di indicatori di impatto sugli obiettivi di sostenibilità e sui loro processi. Il periodo di programmazione 2007-2013 è caratterizzato dall'assenza nei testi dei Regolamenti di chiari riferimenti a indicatori di impatto. All'opposto, tutti i Regolamenti per la programmazione 2014-2020 fanno numerosi riferimenti alla necessità di adottare indicatori comuni di impatto sugli obiettivi. Esemplicando: nel Regolamento CE 1291/2013, con cui si istituisce il Programma Quadro Horizon 2020 per la ricerca e l'innovazione, si citano per 17 volte indicatori di impatto sugli obiettivi; nel Regolamento omologo, 1982/2006, istituente il Settimo Programma Quadro, non compare mai la parola indicatore o indicatori né con riguardo all'efficienza (performance del programma rispetto all'obiettivo, misurata con indicatori di processo) né all'efficacia (impatto delle attività del programma in termini di risultati di avvicinamento all'obiettivo) del programma in questione.

Seppure notevolmente maggiore, la menzione di specifici indicatori nella programmazione attuale è ancora limitata per quanto concerne gli indicatori di sostenibilità sociale e soprattutto culturale: Diversa è la situazione degli indicatori per gli obiettivi ambientali, a cui viene fatto riferimento o tramite l'inserimento diretto in Regolamento degli indicatori che si ritengono indispensabili (es. COSME) o tramite il rimando ad una estesa serie di indicatori prodotti dalla legislazione comunitaria in merito (es. Horizon2020).

Di particolare rilievo è l'analisi sui Fondi strutturali, che richiedono, a valle della Regolamentazione proposta dall'Unione, la negoziazione tra Commissione e Paesi membri per stabilire le modalità del loro utilizzo. In tale ambito l'assenza di proposta di

chiari indicatori di obiettivo all'interno del periodo programmatico 2007-2013 ha creato una proliferazione di indicatori a livello nazionale che rende necessario un costoso processo di analisi e sussunzione volto all'estrazione di possibili indicazioni comuni sia per quanto riguarda la performance di processo che di risultato sugli obiettivi proposti.¹⁸

5. Discussione: l'integrazione desiderata e quella realizzata

L'analisi di benchmarking condotta permette di identificare alcuni tratti rilevanti dell'orientamento europeo verso lo sviluppo sostenibile del CH ai fini turistici.

La sostenibilità e il riconoscimento della sua priorità. In primo luogo, è innegabile che l'UE abbia identificato la sostenibilità come una priorità rilevante per le azioni dei suoi Paesi, sostenendola e promuovendola con sforzi via via maggiori negli anni più recenti. In tal senso, l'analisi degli indirizzi di policy ha evidenziato che l'attenzione al tema, formalizzata per la prima volta nel 1995, è diventata sempre più incisiva, tanto da diventare componente fondamentale delle caratteristiche di sviluppo per il settore turistico.

La sostenibilità e la sua sempre maggiore operazionalizzazione. Nel corso del tempo, l'UE ha operazionalizzato in modo via via crescente il concetto di sostenibilità, prestando attenzione a una maggiore declinazione operativa tanto degli obiettivi (economici, ambientali, sociali, residualmente anche culturali) quanto dei processi (inclusione degli stakeholder nei processi decisionali, allargamento dell'orizzonte temporale e, in misura minore creazione di integrazione tra gli obiettivi). La forza e la precisione con cui l'UE ha operazionalizzato lo sviluppo sostenibile del CH a fini turistici aumenta nel corso degli anni più recenti.

¹⁸ A titolo di esempio: nel Regolamento del Fondo di Coesione e del Fondo INERREG della scorsa programmazione non vengono dichiarati indicatori comuni a cui fare riferimento per la misurazione di performance e risultati, ma solo la necessità dotarsi di simili indicatori per la valutazione della bontà del progetto. Nell'analisi ex-post operata sui temi di Cultura e Turismo all'interno di tali fondi, sono emersi 23 diversi indicatori atti a misurare il numero di posti letto creati o rinnovati grazie al programma. Da una parte l'informazione fornita da tale indicatore può farci capire quanto efficientemente siano stati spesi i danari ottenuti tramite il progetto (un indicatore di processo nella gestione del progetto), d'altro lato non comunica nessuna indicazione di efficacia rispetto all'obiettivo di migliorare la qualità delle strutture poiché non chiarisce l'apprezzamento dei medesimi ammodernamenti da parte dei clienti o potenziali tali e non permette una comparazione di efficacia o di efficienza tra progetti in Paesi diversi, a causa dell'utilizzo di indicatori sostanzialmente simili ma diversi l'uno dall'altro nella formulazione (Cfr. Culture and Tourism, Work Package 9: Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2007-2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF). Annexes)

Un'operazionalizzazione eterogenea. L'ultimo dato che emerge chiaramente dagli indirizzi di policy è una forte eterogeneità fra operazionalizzazione dei diversi obiettivi di sostenibilità. Mentre l'UE si è subito posta con un approccio impositivo e pertanto fortemente operativo e dettagliato sugli obiettivi di sostenibilità ambientale e di quelli economici, adottando in gran parte l'operazionalizzazione condivisa dall'accademia e dal mondo professionale, sugli obiettivi di sostenibilità sociale e culturale la strada da percorrere è ancora lunga. Più complessa, in effetti, la definizione di cosa misurare, ancora prima che come, rispetto agli obiettivi di sostenibilità sociale e soprattutto culturale. La felicità e il well-being sono ormai temi prioritari.

Per indagare le misure di efficacia adottate nell'attuazione delle policy è necessario approfondire i programmi di finanziamento. L'analisi dei Regolamenti mostra alcune conclusioni interessanti, soprattutto quando si guarda agli indicatori. Ogni programma di finanziamento suggerisce l'adozione di specifici indicatori di misurazione dell'impatto della specifica azione. Si tratta chiaramente di una naturale impostazione metodologica: ogni azione ha i propri indicatori suggeriti per misurarne la supposta efficienza (in primis) e quindi l'efficacia verso gli obiettivi. Tuttavia, tale impostazione ha tre appendici, oggi sempre più importanti in un'ottica di sostenibilità.

Flessibilità dei programmi ed eterogeneità degli indicatori. La prima fa riferimento al fatto che solo i programmi di finanziamento più recenti propongono (alcuni) indicatori, e che in alcuni casi sono indicatori di processo più che di risultato, volti a misurare l'efficienza del processo amministrativo di impiego dei fondi. Specialmente per quanto riguarda i fondi strutturali, i singoli stakeholder coinvolti (le regioni o i singoli Paesi) hanno molta flessibilità nella scelta effettiva degli indicatori da utilizzare, creando una selva di misurazioni non comparabili. I programmi di finanziamento finora emanati lasciano ancora ampi margini di manovra alle singole azioni, ma con un trend (visibile nella programmazione attuale) indirizzato a una sempre maggiore centralizzazione delle misure di impatto. Se da un lato tale flessibilità ha l'importante beneficio di permettere l'adattamento di ogni programma al contesto specifico dell'azione che si vuole presentare, e quindi di valorizzare le caratteristiche peculiari del territorio, dall'altro lato riduce la possibilità di creare un sistema condiviso e comune fra azioni diverse, nonché di confrontare azioni. La flessibilità dei programmi si traduce, in sostanza, in una grande eterogeneità degli indicatori utilizzati, che, di fatto, rende

difficile creare quell'integrazione fra azioni e territori tanto desiderata nelle intenzioni europee.

Indicatori per programma, non integrati per territorio. La seconda appendice dell'impostazione metodologica prescelta fa riferimento all'unità di analisi prescelta, ossia il singolo programma. Ogni programma ha infatti i propri indicatori. Ciò significa che il sistema di indicatori non è ancorato al territorio, bensì al programma, impedendo, di fatto, la possibilità di creare sistema negli interventi. Le sinergie che si sviluppano fra più azioni provenienti da diversi programmi che insistono su uno stesso territorio non hanno quindi modo di trovare una manifesta misurazione. Anche su questa prospettiva, l'integrazione fra azioni per valorizzare uno specifico territorio rimane un obiettivo desiderato ma non raggiungibile in queste condizioni.

Indicatori singoli, non un sistema di indicatori. Infine, una terza considerazione emergente dall'analisi dei programmi di finanziamento fa riferimento ai fenomeni effettivamente misurati dagli indicatori suggeriti dai programmi. Progressivamente, l'UE si muove verso l'adozione di indicatori di impatto rispetto agli obiettivi indicati, ma preponderanti sono ancora gli indicatori semplici di risultato che misurano numeri di "cose" fatte senza una misura del loro effettivo impatto verso l'obiettivo. Ogni variabile quindi è interpretata in modo isolato, avulso dal contesto, e pertanto incapace di cogliere le sinergie. Gli indicatori analizzati, infatti, non sono il frutto di una impostazione sistemica, bensì il frutto di un processo di parcellizzazione dell'impatto delle singole azioni. L'assenza di una misurazione globale di impatto è un limite molto potente alla realizzazione di una qualsiasi logica sistemica, e quindi di sviluppo sostenibile. L'eccezione più importante finora rilevata viene dal programma Horizon2020 dove si sono sviluppati indicatori complessi per valutare l'efficacia combinata delle azioni in ambito ambientale-economico e sociale. La preponderanza di indicatori che assumono che ogni risultato possa essere messo in luce in modo isolato rispetto al più generale impatto sul territorio mette in luce la necessità di creare e raffinare gli indicatori complessi attraverso azioni e progetti pilota.

6. Conclusioni e limitazioni

Lo studio permette di evidenziare alcuni tratti fondamentali delle priorità strategiche dell'EU in tema di sostenibilità del CH a fini turistici. Come tutti gli studi anch'esso è soggetto ad almeno due limitazioni importanti.

In primo luogo, l'analisi empirica sui programmi di finanziamento è stata limitata a quelli con finalità turistica: la valorizzazione del CH e la sostenibilità dello stesso sono riconosciute come fondamentali a livello di sviluppo turistico per le destinazioni europee. Da ormai 25 anni il turismo è un settore dal fortissimo impatto in termini di obiettivi di sostenibilità e le policy a suo favore sono quindi state ben delineate e chiare nel tempo, permettendo un focus più chiaro per l'analisi dell'operazionalizzazione della sostenibilità.

In secondo luogo, l'analisi prende a riferimento gli indirizzi di policy e i programmi, senza spingersi nell'analisi di dettaglio dei singoli Operational programme, e delle singole azioni finanziate. Tale scelta è giustificata dalla domanda di ricerca qui affrontata che pone a oggetto l'operazionalizzazione della sostenibilità nella prospettiva dell'UE. Questo tema può essere affrontato solo attraverso l'analisi dei documenti emanati dall'UE. Vengono esclusi quindi dall'oggetto di analisi tutte le azioni concrete che sono state effettivamente presentate e/o finanziate nel tempo, e i loro indicatori. A questo ambito sono dedicati altri studi (es. Nocca 2017).

Nonostante queste limitazioni, lo studio evidenzia come per realizzare la priorità strategica della sostenibilità del CH in ambito turistico sia necessario integrare la prospettiva di breve e quella di lungo periodo, stakeholder molteplici e diversi per realizzare un'integrazione decisionale e operativa che costruisca un ecosistema, e creare un sistema di indicatori capace di realizzare un pannello di controllo multidisciplinare e integrato che permetta di valorizzare le sinergie in un territorio. L'evoluzione recente e futura dell'UE potrebbe avere delle ripercussioni interessanti anche sulla capacità dell'UE di guidare l'integrazione fra i molteplici interessi a benefici di uno sviluppo del CH che sia realmente sostenibile. Ogni modifica della composizione dell'UE, e in particolare la Brexit, potrebbe modificare anche in modo rilevante la centralizzazione dell'operazionalizzazione della sostenibilità, a danno dell'approccio liberista anglosassone che invece finora ha prevalso con le "voluntary actions", raccomandazioni quindi non imposizioni. Su questo si dovrà attendere il prossimo futuro.

Tabella 3. Analisi di benchmarking dei programmi UE di finanziamento CH- Turismo

Tipologia Programmi	Programma	Periodo di Programmazione	Sviluppo sostenibile: obiettivi				Sviluppo sostenibile: processi			Correlazione tra indicatori dello stesso programma	Correlazione tra indicatori di programmi diversi	Flessibilità Indicatori
			Obiettivi economici	Obiettivi ambientali	Obiettivi sociali	Obiettivi culturali	Inclusione degli stakeholder	Azione Sistemica	Orizz. Temporale			
	Fondo Europeo di sviluppo Regionale	2007-2013	Rimando all'attività regionale per la definizione di un numero ristretto di indicatori di risultati che tenga conto del principio di proporzionalità	/	/	/	/	/	/	No	No	No

			<p>Indicatori di risultato comuni da integrarsi agli indicatori prodotti a livello regionale. Indicatori comuni: Capacità addizionale di riciclaggio dei rifiuti (Ton/anno); Popolazione addizionale servita dall'approvvigionamento idrico potenziato; Popolazione addizionale beneficiaria del trattamento delle acque reflue potenziato; Popolazione beneficiaria di misure di protezione contro le alluvioni; Popolazione beneficiaria di misure di protezione contro gli incendi forestali; Superficie degli habitat beneficiari di un intervento volto a raggiungere un migliore stato di conservazione; Capacità</p>	<p>Indicatori di risultato comuni da integrarsi agli indicatori prodotti a livello regionale. Indicatori Comuni: Capacità dell'infrastruttura per l'assistenza all'infanzia o l'istruzione sostenuta; Popolazione coperta dai servizi sanitari migliorati;</p>	<p>Indicatori comuni: Popolazione che vive in aree con strategie di sviluppo urbano integrato (pers); Spazi aperti creati o ripristinati in aree urbane (mq); Edifici pubblici o commerciali costruiti o ristrutturati in aree urbane (mq);</p>	<p>Investimenti privati combinati al sostegno pubblico in progetti di R&S o innovazione</p>	<p>No</p>	<p>Medio/Lungo Il regolamento mette a disposizione una tavola di confronto tra i contenuti del Regolamento precedente abrogato e quello in emanazione</p>	<p>No</p>	<p>Si (FEASR, FEAMP, rimando a Regolamento EU 13030/2013 per indicatori comuni, che restano però indicazioni su Azioni, non indicatori per se)</p>	<p>Si</p>
--	--	--	---	--	---	---	-----------	---	-----------	--	-----------

				addizionale di produzione di energia da fonti rinnovabili (MW); Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici (KWh/anno); Diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra (ton equiv. CO2);								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ambiente , agricoltura e politica in materia di ambiente marino e pesca	LIFE+	2007-2013	nr Ecolabelling; nr PMI in regola con normativa ambientale tramite lo strumento Environmental Compliance Assistance Programme for SMEs;	indicatori per: protezione foreste; eliminazione sussidi dannosi per l'ambiente; riferimenti ad altre normative per indicatori su specifici obiettivi di riduzione consumo risorse ed emissioni	/	/	Ruolo consultivo	/	/	No	No	Si
	LIFE	2014-2020	/	OB: passare ad economia eco- efficiente - % rete Natura 2000 ripristinata o ricondata a un'adeguata gestione; superficie e tipo ecosistemi ripristinati e al NR e al tipo di habitat e di specie oggetto di intervento il cui stato di conservazione risulta migliorato; OB: migliorare sviluppo e attuazione legislazione EU in materia di ambiente - NR interventi sviluppati o intrapresi che attuano piani,	/	/	Ruolo consultivo	/	Medio/Lu ngo	Si	Si (Europa 2020 e program mi EU clima)	Si

				<p>programmi o strategie in conformità alla politica e alla legislazione ambientale o climatica dell'Unione e il NR di interventi idonei alla replica o al trasferimento; il numero di interventi per migliorare la governance, la diffusione delle informazioni e la sensibilizzazione su aspetti in materia di ambiente e di clima.</p>								
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale	2007-2014	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	/	Ruolo consultivo	No	/	No	Si (dichiarato a ma non presentati indicatori comuni con FESR, FEP, e politica marittima integrata)	No
	Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR)	2014-2020	Indici di redditività agricola definiti da Commissione Europea con Decisione apposita a cui rimanda il testo del Regolamento. Esempio: ROA e ROE per Ha;	Indici impatto delle operazioni agricole e forestali, stabiliti da Commissione Europea con Decisione apposita a cui rimanda il testo del Regolamento: es. % terreni agricoli coltivati con sistema "organico" (biologico); % di foreste su totale territorio e % territorio riforestato (variazione temporale); emissioni CO2 per coltivazione/allevamento e loro variazioni	Indicatori socio-economici sulla composizione dell'imprenditoria agricola e zootecnica in Europa definiti da Commissione Europea con Decisione apposita a cui rimanda il testo del Regolamento. Esempio: % imprenditoria agricola giovanile, femminile sul totale; % imprenditoria ad orientamento "Organico" sul totale	Stato di conservazione dell'habitat agricolo; stato di conservazione delle agricolture "tradizionali" (variazioni e % e numerica nel tempo sul totale delle produzioni agricole)	Ruolo decisionale	No	Medio/Lungo	Si	Si (FEAMP, FESR rimando a UE 1303/2013 per indicatori comuni che restano però indicazioni su Azioni, non indicatori per se)	Si

	Fondo europeo per la pesca (FEP)	2007-2013	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	/	Ruolo consultivo	No	/	No	Si (dichiarato a ma non presentati indicatori comuni con FESR, FEASR e politica marittima integrata)	No
	Programma di sostegno per l'ulteriore sviluppo di una politica marittima integrata	2007-2013	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	individuata necessità di presentare suddivisione tra indicatori finanziari, indicatori di output, indicatori di risultato. Non presentano tuttavia gli indicatori stessi	/	Ruolo consultivo	No	/	No	Si (dichiarato a ma non presentati indicatori comuni con FESR, FEASR, FEP)	No

	Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca	2014-2020	suddivisione tra a) indicatori finanziari relativi alla spesa assegnata; b) indicatori di output relativi alle operazioni finanziate; c) indicatori di risultato relativi alla priorità interessata.	Relazione di attuazione, a norma dell'articolo 11, paragrafo 5, della direttiva 2008/98/CE in merito ai progressi verso il raggiungimento degli obiettivi di cui all'articolo 11 della direttiva 2008/98/CE; — Esistenza di uno o più piani di gestione dei rifiuti a norma dell'articolo 28 della direttiva 2008/98/CE; — Esistenza di programmi di prevenzione dei rifiuti, a norma dell'articolo 29 della direttiva 2008/98/CE; — Adozione delle misure necessarie per conseguire gli obiettivi relativi alla preparazione per il riutilizzo e il riciclaggio entro il 2020 conformemente all'articolo 11, paragrafo 2, della direttiva 2008/98/CE.	suddivisione tra a) indicatori finanziari relativi alla spesa assegnata; b) indicatori di output relativi alle operazioni finanziate; c) indicatori di risultato relativi alla priorità interessata.	/	Ruolo decisionale	No	Medio/Lungo	No	Si (FESR, FEASR rimando a UE 1303/2013 per indicatori comuni che restano però indicazioni su Azioni, non indicatori per se)	Si
--	---	-----------	--	--	--	---	-------------------	----	-------------	----	---	----

	FP7	2007-2013	Si cita la necessità di codificare degli indicatori di efficacia condivisi sugli obiettivi socio-economici	Si cita la necessità di codificare degli indicatori di efficacia condivisi sugli obiettivi ambientali	Si cita la necessità di codificare degli indicatori di efficacia condivisi sugli obiettivi socio-economici	/	/	/	/	No	No	No
Ricerca, innovazione e competitività	Horizon 2020	2014-2020	Indice di Innovazione (IUS-SII) rimando a comunicazione e SWD (2013) 325; l'obiettivo per la ricerca e lo sviluppo (R&S) (3 % del PIL) della strategia Europa 2020;	Rimando puntuale a leggi e Regolamenti UE in materia di protezione ambientale, consumo e risparmio energetico e limitazioni in emissioni inquinanti	Gender Equality Index (GEI); % ricercatori rispetto alla popolazione attiva; % candidati extra europei in dottorati europei; mandato per l'approfondimento degli indicatori di performance sociali		Ruolo consultivo (per alcuni obiettivi) Ruolo decisionale)	Si	Medio/Lungo	No	Si (COSME)	Si

Programma Quadro Competitività e Innovazione	2007-2013	Valutazioni di fattibilità finanziaria e valutazione economica demandate a decisioni della Commissione (pubblicati separatamente e per specifico obiettivo)	Obiettivi di sostegno delle "Ecoinnovazioni"; sostegno progetti pilota di ecoinnovazione senza sovrapporsi con prog. LIFE+	Obiettivi di imprenditoria giovanile e femminile o di particolari contingenze locali (no indicatori)	nn (non specificati obiettivi turistici/CH)	/	/	/	No	No (si specifica la necessità di finanziare progetti senza sovrapporsi ad altri programmi)	No
COSME	2014-2020	quota oneri amministrativi e normativi per PMI; proporzione PMI internazionalizzate; crescita PMI; indice di imprenditorialità (45% 2009;37% 2012)	quota di PMI con azioni a riduzione consumi (energia, acqua) e riduzione scarti	% di imprenditoria "giovane"; % imprenditoria femminile;	/	/	Numero di destinazioni che adottano modelli di sviluppo sostenibile e del turismo promossi dalle Destinazioni europee d'eccellenza (Obj. 20/anno)	Medio/Lungo	Si	No	Si

Cultura e istruzione	Programma Cultura	2007-2013	incoraggiare la circolazione transnazionale delle opere e dei prodotti artistici e culturali;	/	promuovere la mobilità transnazionale degli operatori culturali;	promuovere e la mobilità transnazionale degli operatori culturali; incoraggiare la circolazione e transnazionale delle opere e dei prodotti artistici e culturali; favorire il dialogo interculturale.	/	/	/	No	No	No
----------------------	-------------------	-----------	---	---	--	--	---	---	---	----	----	----

	Creative Europe	2014-2020	livello, evoluzione, quota di occupazione e quota PIL settori culturali e creativi; vol. dei prestiti garantiti attraverso lo strumento di garanzia delle PMI e piccole organizzazioni ; volume dei prestiti concessi da intermediari finanziari partecipanti, classificati in base all'origine nazionale; numero di PMI, micro-organizzazioni e organizzazioni di piccole e medie dimensioni beneficianti dello strumento di garanzia; tasso medio di insolvenza dei prestiti; effetto leva prestiti	/	nr attività di apprendimento per aumento competenze e occupabilità operatori culturali e creativi; nr attività coinvolgimento bambini/giovani/minoranze	numero di persone che accede alle opere culturali e creative europee, incluse, ove possibile, le opere di un altro paese;	Comunicazione	/	/	No	No	Si
--	-----------------	-----------	---	---	---	---	---------------	---	---	----	----	----

			garantiti in relazione all'effetto leva indicativo (1:5,7); nr. videogiochi europei prodotti;									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Riferimenti

- Carroll, A.B. (1979), “A three dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management*, Vol. 4, pp. 497-505
- CE REGOLAMENTO N. 1083/2006 DEL CONSIGLIO dell'11 luglio 2006 recante disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo e sul Fondo di coesione
- CEC- European Commission (1999) *ESDP - European Spatial Development Perspective: Towards a Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Choay F. (1992) *L'allégorie du patrimoine*, Paris, Seuil.
- Council of the European Union (2018) Council conclusions on the need to bring CH to the fore across policies in the EU (2018/C 196/05) (OJ C 196, 8.6.2018, p. 20–22).
- Delbard, O., (2008), “CSR legislation in France and the European regulatory paradox: an analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice”, *Corporate Governance*, Vol. 8, n.4, pp. 397- 405
- Donaldson, T. e Preston, L.E., (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91
- EC - (2018a) European Framework for Action on CH COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Brussels, 5.12.2018 SWD(2018) 491 final
- EC (2018b) Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A New European Agenda for Culture*, Brussels, 22.5.2018 COM(2018) 267 final
- EC COM (1995) 97 Def., Libro Verde: “Il ruolo dell’Unione in materia di Turismo” (<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0097:FIN:IT:PDF>)
- EC COM (2010) 352 Def., 30 giugno 2010: “L’Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo”

- EC COM (2014) *Towards an integrated approach to CH for Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 22.7.2014 COM (2014) 477 final
- EC SWD (2013) 325 Final, Comunicazione della Commissione el Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni (2013), “Misurare i Risultati dell’innovazione in Europa: Verso un Nuovo Indicatore”, Brussels
- EC TSG (2007). Comunicazione della Commissione Europea, “Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo”. Bruxelles, 19.10.2007 – COM(2007) 621, Definitivo.
- EC, Comunicato Stampa 22 nov. 2016: “Sustainable Development: EU Sets out its priorities”, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3883_en.htm
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- ESPON 2006 Programme (2006), *Impact of Cultural Heritage and Identity*, Project 1.3.3, Final report, available at <https://www.espon.eu/programme/projects/espon-2006/thematic-projects/impacts-cultural-heritage-and-identity>
- Federazione Europarc (1998, 2004), *Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette*, Brussels
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Freeman, R.E. (1994), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston, MA
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., De Colle, S., (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Giampietro, M., (2014), “Mono-dimensional accounting and multidimensional measures of sustainable growth”, Report produced by the European Commission-Joint Research Centre, Econometrics and Applied Statistics (DDG.01)

- IRS, Csil, Ciset, BOP Consulting (2016) Evaluations of the 2007-2013 programming period Ex Post Evaluation of the ERDF and CF: Key outcomes of Cohesion Policy in 2007-2013, Study for EUROPEAN COMMISSION Directorate-General for Regional and Urban, Luxembourg
- IRS, CSIL, Ciset, BOP Consulting, (2015) “Ex post evaluation of Cohesion Policy Programmes 2007-2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF): Culture and Tourism, Work Package 9”. Annexes.
- Messina, S. e Santamato, R. (2012) (A cura di), *Esperienze e casi di turismo sostenibile*, Editore: Franco Angeli, Milano
- Nocca, F. (2017). The role of cultural heritage in sustainable development: Multidimensional indicators as decision-making tool. *Sustainability*, 9(10), 1882.
- Porter, M.E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Porter, M.E. e Kramer, M. (2002). “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review*, 80, pp. 56-69.
- Prezioso, M. (2018) “The role of natural and CH in territorial development” Keynote speech at Conference ECHOPOLIS INTERNATIONAL 2018 *Nature and culture-based strategies and solutions for cities and territories: an idea whose time has come!* organized by SD-MED Observation, Panteion University, Athens
- Ruggie, J., (2011) "United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights", 21 Marzo, 2011 - UN Guiding Principles on Business and Human Rights.
- Sethi, S.P. (1991), “Dimensions of corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 58-64.
- UE (2014), *Thematic Guidance Fiche For Desk Officers Tourism*, version 2–19/03/2014 Relevant Provisions In The Legislation
- UE REGOLAMENTO (UE) N. 1305/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 17 dicembre 2013 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e che abroga il regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio
- UE, (2018), Europe moving towards a sustainable future. Contribution of the Multi-Stakeholder Platform on the implementation of the Sustainable Goals in the EU. Reflection Paper, October 2018

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/sdg_multi-stakeholder_platform_input_to_reflection_paper_sustainable_europe2030.pdf

UE, principali programmi ed interventi sul turismo:

<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/126/turismo>

UN Report of the World Commission on Environment and Development: “Our Common Future”, 1987. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427

UNESCO (1992) *Report of the Expert Group on Cultural Landscapes*, La Petite Pierre (France) 24-26 October 1992, available at

<http://whc.unesco.org/archive/pierre92.htm>

UNESCO (2001). UNESCO universal declaration on cultural diversity. [Online] Paris: UNESCO.

Vallega, A., (2004) *Le grammatiche della geografia*, Pàtron Bologna

Videtta, C., (2018), *Cultura e Sviluppo Sostenibile. Alla ricerca del IV pilastro*. Giappichelli Editore, Torino.

Waddell, S., (2005), *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems*. Greenleaf Publishing. Sheffield, UK.

Wood, D.J. (1990), *Business and Society*, Harper Collins, New York, NY.