

## XL CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

### LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE IN LOMBARDIA TRA CRITICITÀ ATTUATIVE E RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE

Antonio DAL BIANCO<sup>1</sup>, Federica SIGNORETTI<sup>2</sup>, Alberto VESCOVO

#### SOMMARIO

L'attuazione dell'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile richiede uno sforzo condiviso da parte dei governi statali e regionali per poter assicurare una implementazione organica e funzionale al raggiungimento dei target previsti nei singoli GOAL. Le Regioni sono chiamate a contribuire alla realizzazione della strategia nazionale di sviluppo sostenibile promuovendo a loro volta delle strategie nei rispettivi territori. Regione Lombardia con l'approvazione del PRS della XI legislatura ha avuto l'occasione di avviare una riflessione complessiva sui documenti di programmazione regionale a cominciare dal Programma regionale di sviluppo che ha fatto propria tra le priorità di intervento la sostenibilità. Dopo una fase di slancio tuttavia lo sforzo innovativo sembra essersi arrestato, complice anche il fatto che la strategia nazionale di sviluppo sostenibile non ha una precisa collocazione nel ciclo di programmazione triennale dello Stato e allo stesso tempo è orfana dell'ente responsabile della sua attuazione. Così come la strategia nazionale, anche le strategie regionali rischiano di essere soffocate dai problemi della governance interna alla Giunta regionale.

Il presente paper intende, sulla scorta dell'esperienza maturata da PoliS-Lombardia nella realizzazione dei documenti di programmazione e rendicontazione regionale (Documento politico programmatico, Programma regionale di sviluppo, Relazione di fine legislatura), del Rapporto Lombardia e della candidatura del Bando MATTM, offrire un contributo sulle criticità di attuazione delle strategie regionali di sviluppo sostenibile fin qui riscontrate, alle soluzioni adottate per il raccordo con la programmazione regionale, ai risultati raggiunti.

---

<sup>1</sup> PoliS-Lombardia, Via Taramelli, 12, 20124, Milano, e-mail: antonio.dal.bianco@polis.lombardia.it (corresponding author).

<sup>2</sup> PoliS-Lombardia, Via Taramelli, 12, 20124, Milano, e-mail: federica.signoretti.bds@polis.lombardia.it

## Introduzione

Dopo più di un anno dall'avvio della XI legislatura, si può affermare che Regione Lombardia ha avviato un processo di recepimento delle indicazioni contenute negli Obiettivi di sviluppo sostenibile approvati dalle Nazioni Unite che potrebbe portare ad una significativa innovazione del quadro normativo regionale sulla programmazione.

Nell'elaborazione dei documenti di programmazione regionale di tipo strategico (Programma Regionale di Sviluppo) e attuativi (Documento di economia e finanza regionale), la Giunta regionale ha tenuto in debita considerazione alcune delle indicazioni metodologiche dell'Agenda ONU 2030, avviando una riflessione sulla integrazione degli interventi e sulla opportunità di inserire nei sistemi di monitoraggio dei risultati e delle performance dell'organizzazione regionale alcuni indicatori proposti a livello internazionale e nazionale.

L'approccio alla localizzazione degli SDGs, che si è saldato in itinere con quello di elaborazione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile, sta incontrando tuttavia diverse criticità che, in parte, derivano dalla difficoltà di assimilare nel sistema di programmazione regionale -di fatto articolato secondo le categorie del bilancio (missioni e programmi)- l'approccio trasversale ai problemi globali proprio dell'Agenda 2030, simboleggiato dall'integrazione delle tre dimensioni della sostenibilità economica, sociale e ambientale; in parte dalla peculiarità della Strategia regionale di sviluppo sostenibile, documento di visioning previsto da una normativa di settore che ha un debole *enforcement* a livello nazionale e, di riflesso, anche a livello regionale.

Nel prosieguo del paper verranno esaminati soprattutto gli aspetti connessi alla conciliazione della logica dell'Agenda ONU 2030 e della Strategia nazionale di sviluppo sostenibile rispetto a: governance; coordinamento strumenti di programmazione; sistemi di monitoraggio; raccordo con il bilancio. L'ultimo paragrafo presenta le conclusioni.

## La sostenibilità come priorità politica della XI Legislatura

Regione Lombardia è forse la regione italiana che per prima ha cercato di avviare un processo di localizzazione dell'Agenda ONU 2030 (Comitato europeo delle Regioni, 2019). A favorire l'avvio del processo di localizzazione dell'Agenda ONU 2030 in anticipo rispetto all'adesione del bando MATTM hanno contribuito la coincidenza del cambio di legislatura e l'attività di public engagement realizzata da PoliS-Lombardia (Cattaneo, Dal Bianco, 2018). Vale la pena ricordare che già nella fase di conclusione della X legislatura regionale erano state poste le premesse per sensibilizzare il policy maker regionale ai temi della sostenibilità, sia con le attività collegate alla presentazione del Rapporto Lombardia (Bandera, Dal Bianco, 2017), sia con il richiamo esplicito ai contenuti dell'Agenda ONU 2030 nella Relazione di fine legislatura presentata dal Presidente Maroni.

Ma è con l'avvio della XI Legislatura che si è determinato un significativo cambio di passo. La sostenibilità è infatti una delle cinque priorità strategiche del Programma Regionale di Sviluppo (PRS). Si tratta di una novità importante che discende dalla mutata attenzione dei policy maker locali verso i temi ambientali, anche sulla spinta di una maggior sensibilità sui temi ambientali della società lombarda, sollecitata anche da alcuni eventi calamitosi che con maggior frequenza rispetto al passato hanno interessato il territorio regionale.

La traduzione concreta di questa priorità ha coinciso con l'avvio di una riflessione sulle politiche ambientali attuate da Regione Lombardia con l'intento di adeguare gli strumenti di policy agli orientamenti comunitari, specie per quanto riguarda l'economia circolare e la transizione energetica, superando al contempo la pluralità di piani settoriali che caratterizza questo settore di intervento.

La sostenibilità, nelle intenzioni del governo regionale, dovrebbe diventare elemento distintivo dell'azione amministrativa e occasione per migliorare la qualità della vita dei lombardi, conciliando

le esigenze di crescita produttiva e coinvolgendo tutti gli attori del territorio, dalle imprese, ai cittadini, dalle scuole pubbliche alle amministrazioni.

Nel Programma regionale di sviluppo è previsto tra i risultati attesi anche la realizzazione della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile il cui percorso di attuazione sarebbe iniziato di lì a poco a seguito dell'approvazione della manifestazione di interesse del MAATM.

Da parte sua il Consiglio regionale in sede di approvazione del PRS ha inserito tra gli allegati al PRS una tabella di indicatori di monitoraggio, esterni alla programmazione regionale, che si richiamano espressamente agli indicatori ISTAT per gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Dal Bianco, Campilongo, 2018). L'obiettivo di questo allegato è quello di monitorare il contributo delle politiche regionali agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e di proporre la Lombardia quale laboratorio di sperimentazione dell'attuazione di misure collegate agli SDGs, anche grazie all'azione propositiva del Consiglio regionale che potrebbe farsi promotore di iniziative di attuazione di Agenda 2030 e della Strategia regionale di sviluppo sostenibile indirizzate ai territori per aprire uno spazio di discussione con le amministrazioni locali.

L'approvazione dell'allegato al PRS "Principali indicatori di sviluppo sostenibile Agenda ONU 2030" è frutto di un percorso dedicato ai nuovi consiglieri regionali culminato in un seminario ad hoc<sup>3</sup> nell'ambito dell'attività di public engagement di PoliS-Lombardia di cui si darà conto nel paragrafo successivo.

## **Il Public engagement per la sostenibilità**

Un aspetto importante della definizione della strategia regionale di sviluppo sostenibile è l'attività di sensibilizzazione del policy maker regionale che potremmo ricondurre all'attività di public engagement realizzata da PoliS-Lombardia (Cattaneo, 2018). L'attività di public engagement risponde all'esigenza di colmare il divario tra expertise tecnica e percezione della cittadinanza e si è sviluppata nell'ambito della innovazione tecnico-scientifica (Lerner A.S., Gehrke P.J., 2018: 97).

Essenzialmente, il public engagement è identificato (1) con l'attività di knowledge brokerage rivolta alla divulgazione della conoscenza e caratterizzata da una pluralità di tecniche comunicative (presentazioni pubbliche; poster; scrittura per non specialisti; storytelling; STEM engagement; consultazioni online; attività di upstream engagement; focus groups; comunità di pratica e comunità di apprendimento; utilizzo dei social media); (2) con l'attività di facilitazione del compromesso politico (Hoppe, 2015: 53); (3) con la tecnica della "deliberazione" ovvero il processo di discussione argomentato tra i soggetti interessati da una determinata decisione politica con lo scopo di orientare il processo decisionale - o, nelle parole di Lerner e Gehrke, la circolazione dei significati tra "pubblici" diversi: decisori politici, rappresentanti degli interessi, destinatari delle politiche pubbliche.

Se si analizzano le attività di public engagement rispetto alla produzione scientifica (studi, ricerche, report) a supporto del policy making che possono essere messe in atto, è possibile distinguere tre tipologie di attività, ciascuna riferita a una fase di realizzazione del prodotto di ricerca:

1. Definizione del prodotto: advocacy (mobilitazione di più attori per la costruzione della proposta di prodotto, a partire dalla definizione della domanda di conoscenza);
2. Realizzazione/ Elaborazione: partnership (costruzione di una rete di attori che contribuiscono in modo organico alla redazione del prodotto; mobilitazione di più fonti per il finanziamento);
3. Restituzione: divulgazione (interventi di disseminazione delle conoscenze sul territorio per mezzo di pubblicazioni di trasferimento, relazioni e poster, manifestazioni).

Coerentemente con la definizione, è possibile inquadrare una serie di attività di public engagement realizzate da PoliS-Lombardia rivolte al policy maker regionali e locali che anticipano e affiancano

---

<sup>3</sup> Il Consiglio regionale della Lombardia e PoliS-Lombardia hanno organizzato un evento nell'ambito del Festival dello Sviluppo sostenibile sul tema *Agenda 2030: quali politiche per la sostenibilità*.

la localizzazione dell'Agenda ONU 2030 e l'attuazione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile. (Tab. 1).

*Tabella 1 – Le attività di public engagement realizzate da PoliS-Lombardia*

Fasi di realizzazione	Tipologie di attività	Azioni realizzate	Tipologia di public engagement
Definizione	Advocacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontri con la Giunta regionale</li> <li>• Advisory Board</li> </ul>	Facilitazione del compromesso (in senso lato) politico
Elaborazione	Partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con Università</li> <li>• Seminario di presentazione</li> </ul>	Processo di discussione argomentato
Restituzione	Divulgazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento di presentazione “La sfida della sostenibilità regionale e il nuovo Rapporto Lombardia”</li> <li>• Organizzazione dei seminari nell’ambito del festival dello Sviluppo sostenibile per il Consiglio regionale</li> <li>• Seminari per ANCI Lombardia e percorsi formativi per gli enti locali</li> </ul>	Knowledge brokerage

*Fonte:* elaborazione degli autori

In particolare per quanto qui rileva si segnalano le attività di sensibilizzazione dei policy maker regionali che hanno contribuito a diffondere la conoscenza dei contenuti dell'Agenda 2030:

- Il seminario organizzato per conto del Consiglio regionale sulla localizzazione degli SDGs il 5 giugno 2019, proposto nell'ambito del Festival dello Sviluppo Sostenibile. Gli obiettivi dell'evento sono stati quelli di approfondire l'importanza del ruolo dei governi regionali e locali nell'attuazione di Agenda 2030, raccogliere spunti per migliorare l'integrazione di interventi e aumentare il coinvolgimento dei cittadini.
- Il seminario rivolto ai Comuni della Lombardia con lo scopo di diffondere la conoscenza dei contenuti dell'Agenda ONU 2030 e le ricadute per la programmazione degli enti locali.

## **La localizzazione dell'Agenda 2030**

Uno degli elementi di novità previsti dall'Agenda ONU 2030 è il coinvolgimento degli attori locali nella sua attuazione. Si stima che circa il 65% dei target previsti non sarebbero raggiungibili senza il concorso degli enti locali, responsabili in molti paesi della maggior parte degli investimenti pubblici. L'attenzione alle realtà locali è funzionale all'implementazione degli obiettivi di sostenibilità che tengano conto delle specificità delle singole regioni e anche delle soluzioni originali che le stesse possono avanzare per raggiungere i target. Da questo punto di vista la localizzazione degli SDGs si presenta come un processo di formulazione, implementazione e monitoraggio delle strategie di sviluppo sostenibile a partire dalle priorità e opportunità che si presentano a livello subnazionale. Non si tratta di tradurre gli SDGs a livello locale, quanto piuttosto di articularli come ‘emanazione’ dei contesti locali mettendo i territori e le priorità, i bisogni e le risorse dei loro cittadini al centro dello sviluppo sostenibile. La condizione principale per poter fare localizzazione degli SDGs è la costruzione di un dispositivo di governance integrata che assicuri da una parte il coordinamento delle diverse istituzioni ed il coinvolgimento di tutti gli attori rilevanti nel processo decisionale, attraverso

meccanismi consultivi e partecipativi e allo stesso tempo la coerenza degli interventi tra i diversi livelli di governo (OECD, 2019). Per territorializzare gli SDGs sono necessari alcuni ingredienti quali l'impegno politico, gli accordi di governance multilivello, la coerenza delle politiche e la disponibilità dei dati. Tutti questi aspetti hanno ricadute significative sulla programmazione regionale.

## La governance

La localizzazione degli obiettivi di sostenibilità definiti a livello internazionale e nazionale richiede delle innovazioni significative nell'organizzazione regionale per superare la tradizionale specializzazione per silos delle Direzioni generali che si è andata accentuando nelle ultime legislature. Per poter programmare e attuare politiche di carattere trasversale e integrato occorre un robusto investimento sulla governance: in assenza di integrazione degli interventi e della coerenza trasversale delle politiche, gli obiettivi di sostenibilità rischiano di rimanere lettera morta.

Il dispositivo di governance è la vera sfida dell'approccio trasversale suggerito dall'Agenda ONU 2030 che ha evidenti ricadute sui processi organizzativi delle amministrazioni pubbliche tradizionalmente articolati su base settoriale. Le soluzioni suggerite per gestire politiche integrate possono essere diverse. Le organizzazioni internazionali raccomandano di rafforzare la governance anche affidando il compito di definire e attuare la strategia di sviluppo sostenibile al vertice politico dell'organizzazione, per facilitare la condivisione delle priorità, l'attuazione dei programmi e il monitoraggio dei risultati raggiunti (OECD, 2019).

In Lombardia, come in altri contesti regionali, la soluzione adottata per la definizione e gestione della strategia regionale di sviluppo sostenibile è stata quella di affidare il coordinamento politico ad un Assessorato all'Ambiente e Clima con il coordinamento delle attività tecniche e di supporto scientifico affidate alla Direzione generale. Questa scelta ha un suo fondamento con la necessità di assicurare un raccordo tecnico con la struttura che a livello governativo si occupa di coordinare le Regioni per la realizzazione delle strategie regionali di sviluppo sostenibile, oltre che riconoscere la primogenitura ambientale al tema della sostenibilità. Tuttavia alla lunga potrebbe rivelarsi non ottimale per rispettare i principi di integrazione e coerenza delle politiche su cui si fonda l'attuazione di una strategia di sviluppo sostenibile.

Anche per tenere conto di questa preoccupazione - e su indicazione dei contenuti del bando MATTM- la Giunta regionale ha istituito una cabina di regia che coinvolge oltre alla Direzione generale Ambiente e Clima responsabile dell'attuazione, tutte le Direzioni generali e gli enti del sistema regionale<sup>4</sup>. Fin da principio si è infatti compreso che è necessario investire sull'integrazione e il coordinamento degli interventi e degli attori tramite gruppi di lavoro trasversali all'interno del sistema regionale e con il mondo delle rappresentanze, coinvolgendo anche gli enti subregionali. Del resto "l'attuazione dell'Agenda 2030 richiede alle pubbliche amministrazioni di coordinare, ascoltare e lavorare su diversi temi in un modo totalmente diverso rispetto al passato" (OECD, 2019b). La Cabina di regia ha il compito di raccordare le azioni poste in essere dalle DDGG rispetto agli obiettivi di sostenibilità, orientare e concordare variazioni delle azioni in essere e monitorare lo stato di avanzamento delle stesse. Inoltre alla cabina di regia è affidato anche il compito di interloquire con l'unità di coordinamento nazionale. È importante evidenziare come alla cabina di regia partecipino gli enti del Sistema regionale, che possono garantire un supporto operativo all'attuazione delle azioni. In particolare alla Cabina partecipano l'Agenzia regionale per la protezione dell'ambiente (ARPA), l'Ente regionale per i servizi all'agricoltura e le foreste (ERSAF), l'Istituto regionale per il supporto alle politiche della Lombardia - PoliS-Lombardia, l'Azienda per l'innovazione e gli acquisti (ARIA), Finlombarda, Infrastrutture Lombarde, Explora, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA). Se l'allargamento della compagine è funzionale all'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile è

---

<sup>4</sup> Il sistema regionale è normato dal'art. 48 dello Statuto regionale ([l.r. Statutaria 1/2008](#)) che prevede le funzioni amministrative riservate alla Regione possano essere esercitate anche tramite enti dipendenti, aziende, agenzie ed altri organismi istituiti e ordinati con legge regionale e sottoposti al controllo e alla vigilanza della Regione.

altrettanto evidente che l'integrazione delle priorità ambientali economiche e sociali (oltre che istituzionali) richiedono l'adozione di un metodo di lavoro e di prassi diverse che la sola costituzione della cabina di regia così articolata potrebbe non garantire.

Il secondo passaggio fondamentale, non ancora attuato, rispetto al dispositivo della governance è il coinvolgimento delle rappresentanze degli interessi locali e della società civile. Tale momento è indispensabile non solo per la cosiddetta coerenza verticale delle politiche -soprattutto con riguardo ai Comuni che sono responsabili dell'attuazione di molti interventi a carattere ambientale, sociale e territoriale- ma anche per declinare sul territorio regionale una strategia di sviluppo sostenibile che tenga conto delle diversità dei contesti e delle esperienze anche significative di interventi per la sostenibilità (che certo non mancano in regione).

È quindi previsto un coinvolgimento delle rappresentanze degli enti locali e delle città come ANCI Lombardia (amministrazioni locali), UPI (province), UNCEM (comunità montane), città metropolitana di Milano, sulla scorta del modello di cabina di regia allargata prevista a livello nazionale. Con l'istituzione di una cabina allargata alle istituzioni del territorio l'intento di Regione Lombardia è quello di condividere gli obiettivi della strategia regionale con la parte degli attori pubblici che si faranno carico della realizzazione degli interventi. Il coinvolgimento degli attori dovrebbe avvenire attraverso la predisposizione di laboratori di formazione e project work, la valorizzazione di consultazioni esistenti, la definizione di strumenti di monitoraggio (indicatori) a livello provinciale o a base territoriale.

L'aspetto più innovativo del dispositivo della governance è il coinvolgimento della società civile sul quale si gioca la possibilità di dare legittimazione alla strategia stessa, che deve diventare un documento attorno cui coalizzare gli interventi e le azioni che i diversi soggetti privati e pubblici stanno realizzando sul territorio. Su questo aspetto il documento regionale individua lo strumento del forum sviluppato tramite lo strumento dei Tavoli tematici, ideato per il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, associazioni del territorio, istituzioni, e che permetta di elevare il livello di rispondenza dell'azione regionale alle reali esigenze del contesto lombardo. L'apertura al mondo associativo rappresenta una consuetudine per il governo regionale che trova nel "Patto per lo sviluppo" la sede di confronto sui documenti programmatici (DEFR). Adottare un agenda di sviluppo sostenibile richiede tuttavia un allargamento ulteriore rispetto agli stakeholder tradizionali in grado di intercettare anche sensibilità e istanze specifiche degli obiettivi dell'Agenda e della Strategia. Da questo punto di vista, si segnala l'iniziativa voluta dal Governo regionale per la sottoscrizione di un "Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile"<sup>5</sup> che dovrebbe diventare il punto di partenza della definizione di un impegno complessivo degli attori del territorio per l'attuazione dei principi di Agenda ONU 2030 e della Strategia nazionale di sviluppo sostenibile. Il Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile è un impegno che le parti reciprocamente assumono per attuare iniziative nel proprio settore di attività e che vede coinvolto come attore anche l'amministrazione regionale<sup>6</sup>.

Il Protocollo è stato pensato come occasione per generare una riflessione sulle attività di elaborazione della Strategia regionale di Sviluppo Sostenibile, in modo che questa non sia la "traduzione in piccolo" su scala regionale di quella nazionale, ma si ponga come impegno quello di valorizzare il contributo degli stakeholder, il cui ascolto e orientamento consentirà di costruire una strategia utile, in primis, alla regione.

Inoltre, per animare il dibattito sulle iniziative raggiungendo anche i cittadini, verrà realizzato uno spazio virtuale in cui collocare informazioni, documenti ufficiali, indicatori di monitoraggio, opinioni e proposte della società civile sulla Strategia. Al momento sono in fase di esplorazione due alternative tecniche di forum sulla sostenibilità: una sulla piattaforma di Open innovation di Regione Lombardia,

---

<sup>5</sup> Cfr. DGR 1951 del 22 luglio 2019

<sup>6</sup> Il protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile prevede che entro tre mesi dalla sottoscrizione i soggetti definiscano un proprio programma di impegni da attuare con tempi e modalità stabilite, nell'ambito della natura e delle finalità di ciascuno.

l'altra che dovrebbe essere attivata a breve sul social network LinkedIn. Questa seconda soluzione dovrebbe contribuire a coinvolgere nella raccolta di idee e proposte sulla sostenibilità le comunità professionali attive sul social network<sup>7</sup>.

## **Il raccordo con la programmazione regionale**

Uno degli aspetti qualificanti del successo della strategie per lo sviluppo sostenibile è il raccordo con la programmazione regionale sia a livello di strumenti che di contenuti. Per quanto riguarda gli strumenti di programmazione, come altrove ricordato (Dal Bianco, Campilongo, 2018) è difficile ipotizzare ad oggi una integrazione nel ciclo della programmazione regionale di un documento a carattere strategico e trasversale non coordinato con il ciclo di programmazione finanziario. In Regione Lombardia è stata avviata una riflessione sull'opportunità di modificare il quadro della legge regionale sulla programmazione per tenere conto delle indicazioni di metodo di Agenda 2030. Anche sulle suggestioni avanzate a livello nazionale circa l'opportunità di modifiche alla costituzione per dare evidenza al principio di sostenibilità, una prima ipotesi di lavoro -per avere un quadro normativo coerente- è mettere mano allo Statuto di autonomia della Regione Lombardia. Sia che si voglia prevedere un richiamo formale al principio di sostenibilità, sia che si voglia introdurre uno strumento di programmazione strategica a valenza politica tra gli strumenti di programmazione di Regione Lombardia, la modifica dello Statuto dovrebbe essere la scelta più coerente.

La prima ipotesi allo studio è la modifica della legge regionale 34/1978 sulla programmazione regionale. Ad oggi gli strumenti di programmazione regionale previsti dalla normativa sono:

- a) il programma regionale di sviluppo (PRS) e i suoi aggiornamenti annuali;
- b) il documento strategico annuale, la legge finanziaria e le leggi collegate;
- c) il bilancio pluriennale e il bilancio annuale;
- d) il rendiconto;
- e) la relazione annuale sull'avanzamento del programma regionale di sviluppo.

Il Programma Regionale di Sviluppo è l'unico documento di programmazione di legislatura di piena competenza della legislazione regionale. Gli altri strumenti di programmazione di carattere operativo di fatto sono previsti da normative nazionali. Il Programma regionale di sviluppo ha subito una forte evoluzione negli ultimi anni, passando da mera traduzione del documento di indirizzo di legislatura a strumento programmatico, contenente la previsione di target di riferimento alla scadenza di vigenza del PRS per le articolazioni amministrative espressi dai risultati attesi.

Il PRS ricalca l'articolazione per missioni e programmi del bilancio in modo da favorire il raccordo con le decisioni finanziarie e la trasparenza delle scelte in ottica di accountability della Giunta regionale (Cattivelli, Dal Bianco, 2014).

Una volta approvato dal Consiglio regionale, le modifiche al PRS, soprattutto a livello di Risultati attesi che esprimono obiettivi della Giunta regionale, possono essere introdotti con il DEFR che aggiorna annualmente il PRS. La struttura del documento programmatico di legislatura e la sua articolazione seguono una logica integrata con quella del ciclo di bilancio, a sua volta ancorato alla normativa nazionale sulla armonizzazione dei bilanci e sul dispositivo di controllo dei programmi finanziari definito a livello comunitario. Da questo punto di vista il raccordo dei principi di sostenibilità, a carattere trasversale, appare difficilmente conciliabile con la struttura verticistica

---

<sup>7</sup> Sono inoltre previste ulteriori attività di coinvolgimento quali momenti di diffusione pubblica dei risultati del forum con il coinvolgimento della scuola e dell'Università. In aggiunta, sono previste attività di condivisione con i soggetti rappresentativi del contesto lombardo per conseguire intese o progettualità comuni sulle tematiche di interesse. L'obiettivo di queste attività è quello di allargare la platea dei contenuti alle nuove generazioni, di aumentare la sensibilità sul tema della sostenibilità e di ideare soluzioni innovative da inserire nella strategia regionale.

attuale del documento programmatico di legislatura e degli aggiornamenti annuali (DEFR) oltre che con gli altri documenti di programmazione operativa (Piano delle performance e Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio), come rilevato anche dal giudizio di parifica della Corte dei Conti (Corte dei Conti, 2019).

La multidisciplinarietà delle tematiche di Agenda 2030 e della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile rappresenta una sfida impegnativa che Regione Lombardia ha cercato di cogliere soprattutto a livello di contenuti, ovvero di possibili relazioni con i risultati attesi previsti nella XI legislatura.

I temi di Agenda ONU 2030, articolata in 17 obiettivi suddivisi in 169 target, non sono gli unici di cui bisogna tener conto, ma è fondamentale che siano integrati con la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile che detta le linee guida per il Paese. La trasversalità non deve diventare un ostacolo all'attuazione di azioni concrete ma dovrebbe configurarsi come un motore all'interno di un percorso di collaborazione in grado di coinvolgere tutte le Direzioni Generali toccate dal tema della sostenibilità.

Operativamente il raccordo tra contenuti del PRS, Agenda 2030 e Strategia nazionale di sviluppo sostenibile è stata realizzata attraverso un'azione di scouting con le Direzioni generali di Regione Lombardia. La correlazione è stata fatta a partire dal livello dell'azione, il livello elementare della programmazione regionale. L'obiettivo di questo raccordo operativo è duplice: evidenziare quanto già viene fatto in Regione Lombardia che può essere ricondotto agli obiettivi di sostenibilità e allo stesso tempo evidenziare eventuali aree di policy da migliorare. In estrema sintesi si può affermare che il raccordo dei contenuti è preliminare a quello che l'OECD definisce "coerenza delle politiche".

Per far comprendere il raccordo effettuato tra i contenuti del PRS, Agenda 2030 e Strategia nazionale di sviluppo sostenibile viene segnalata di seguito la struttura del PRS e presa come esempio un'azione individuata all'interno della Missione 14 dell'area economica.

MISSIONE	TITOLO PROGRAMMA	RISULTATO ATTESO	TITOLO AZIONE	OBIETTIVI SNSvS	TARGET AGENDA ONU 2030
Missione 14 – Sviluppo economico e competitività	Industria, PMI e Artigianato	Sostegno all'internazionalizzazione ed all'export delle imprese	Programmazione e sviluppo di azioni e strumenti finanziari di accompagnamento delle MPMI sui mercati esteri	5P_VIII_1	8.3
Missione 14 – Sviluppo economico e competitività	Ricerca e innovazione	LR 29/2016: Governance evolutiva del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, in raccordo con le dinamiche nazionali ed europee	Sviluppo e valorizzazione di partnership internazionali in tema di Ricerca&Innovazione&Trasferimento Tecnologico	5P_VI_4	17.6

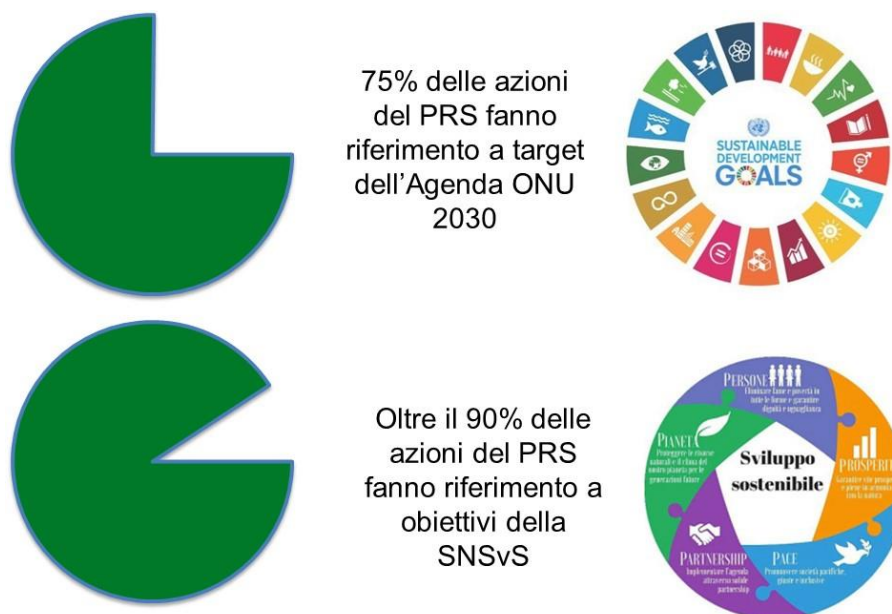
Alle DDGG è stato chiesto di collegare le azioni di loro competenza a uno o più target dell'Agenda ONU 2030 e degli obiettivi strategici della Strategia nazionale di sviluppo sostenibile. Il lavoro di matching ha evidenziato da una parte una apertura e disponibilità delle strutture amministrative a lavorare per obiettivi più ampi di quelli definiti nel PRS, dall'altra è servito per sensibilizzare i referenti della programmazione sui contenuti dei documenti, soprattutto con l'obiettivo di sdoganare la sostenibilità dall'enclave ambientale in cui culturalmente è stata associata.



Il metodo utilizzato si è configurato nella codificazione delle azioni di programmazione regionale del PRS secondo l'alberatura della SNSvS e Agenda 2030: per ogni azione del PRS sono stati associati da uno a tre obiettivi della SNSvS e di Agenda 2030.

L'esito di questo raccordo tra azioni del PRS e i due documenti citati è riportato nel grafico seguente.

*Figura 1- Matching tra azioni del PRS Agenda ONU 2030 e SNSvS*

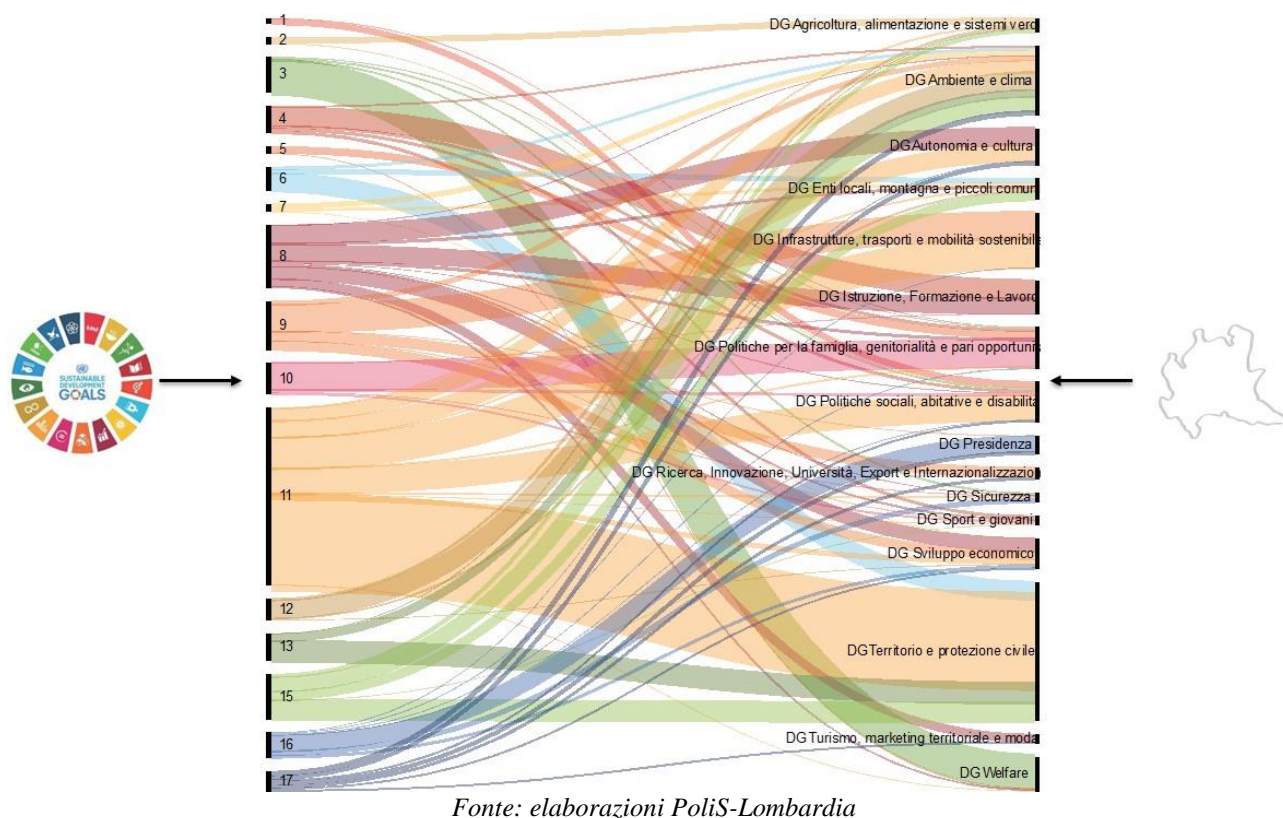


*Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia*

Il 75% delle azioni del PRS fanno riferimento ai target di Agenda ONU e oltre il 90% delle azioni del PRS fanno riferimento agli obiettivi della SNSvS. Tuttavia se la coerenza del PRS rispetto ai target dell'Agenda 2030 e alla SNSvS è discreto nel suo complesso, emergono delle differenze sostanziali a livello di singola direzione. Il livello di matching è condizionato sia dal tipo di azioni – quelle di carattere amministrativo sono state molto spesso non considerate - ma anche dalla percezione dei referenti regionali della programmazione di ciascuna direzione rispetto alla effettiva capacità che le azioni regionali hanno di incidere su target o macro obiettivi definiti a livello internazionale e nazionale.

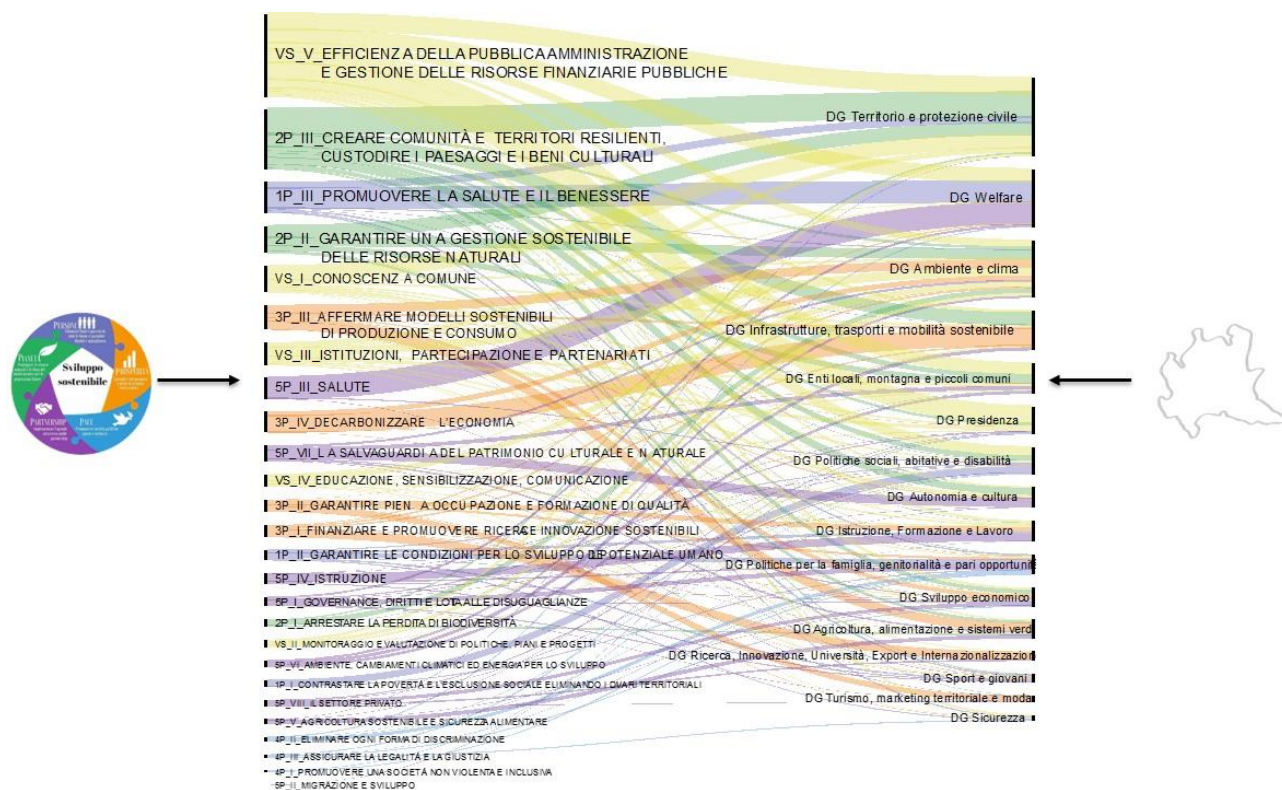
Un altro aspetto emerso dal raccordo con la programmazione regionale è quello relativo all'integrazione delle politiche che è la cifra politica dell'Agenda ONU 2030. I collegamenti tra obiettivi e target dovrebbero cominciare a informare anche le scelte delle politiche da attuare soprattutto nella prospettiva di territorializzazione degli obiettivi. E soprattutto essere trasferite in prassi di attuazione delle azioni. Non tutte le strutture regionali sembrano accettare la logica dell'integrazione degli interventi come si evidenzia nelle seguenti figure.

Figura 2 –Collegamento tra Goal Agenda ONU 2030 e azioni delle Direzioni generali di Regione Lombardia



In particolare dalla figura 2 si evidenzia come alcuni GOAL dell'Agenda ONU 2030 rientrano nelle competenze di alcune Direzioni generali (es. GOAL 2, GOAL 3, GOAL 10). In alcuni casi si evidenzia come su alcuni GOAL intervengano più Direzioni generali, come nel caso dei GOAL 8, 9, 11, 13, 15, 17. Ai target di questi Goal sono associate più azioni di diverse DDGG e il raggiungimento degli stessi richiederà dunque il coordinamento degli interventi.

*Figura 3- Collegamento tra obiettivi strategici della SNSvS e azioni delle Direzioni generali di Regione Lombardia*



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia

L'analisi delle azioni del PRS offre quindi uno spaccato della coerenza della programmazione regionale sugli obiettivi di sostenibilità e sui possibili ambiti di collaborazione tra strutture regionali. Il livello elementare della programmazione (l'azione) è suscettibile di modifiche da parte dell'amministrazione regionale senza una verifica politica da parte della Giunta. Per questo motivo il raccordo con la programmazione regionale degli obiettivi di sostenibilità verrà portato anche a livello dei risultati attesi del PRS che a differenza delle azioni sono sottoposte a un vaglio di tipo politico (approvazione di Giunta e Consiglio regionale). Ai risultati attesi è possibile collegare gli indicatori del Piano delle performance e del Piano degli indicatori e dei risultati attesi del Bilancio oltre che le risorse del bilancio regionale. Solo a quel punto si potrà procedere a una proposta di modifica dei documenti di programmazione che tengono conto di eventuali sinergie su politiche per la sostenibilità che dovranno essere tradotte in modifiche dei risultati attesi del PRS con le annesse responsabilità di esecuzione.

L'operazione di matching per azioni è stata preliminare alle operazioni di codifica nei sistemi informativi a supporto del controllo di gestione della Giunta regionale. Dopo la validazione delle associazioni delle singole azioni, le DDGG provvedono a inserire in un apposito applicativo – LAPIS – tutti gli obiettivi cui sono associate le azioni di propria responsabilità. In questo modo ogni modifica delle azioni verrà tracciata nei sistemi informativi e sarà possibile mapparne il quadro di coerenza rispetto agli obiettivi di sostenibilità.

## Definizione sistemi di indicatori

Come evidenziato altrove, la scelta del MEF di adottare gli indicatori BES all'interno del ciclo di programmazione economico finanziaria ha anticipato per certi versi alcune delle indicazioni che

vengono dall'adozione di Agenda ONU 2030: un sistema di indicatori misurabili per valutare il raggiungimento di target previsti, anche definiti a livello territoriale, collegati agli obiettivi di sostenibilità. Il Consiglio regionale ha a sua volta definito una griglia di indicatori per monitorare nel tempo il percorso di sostenibilità del PRS, attingendo le informazioni dai sistemi statistici nazionali, senza alcuna declinazione rispetto alle specificità territoriali.

La localizzazione dell'Agenda 2030 coinvolge i governi locali non solo all'atto di definire le priorità per i territori di competenza, ma anche di scegliere valori obiettivo con cui misurare il progresso nel raggiungere obiettivi di sostenibilità. La programmazione regionale ha già adottato per misurare le performance della pubblica amministrazione e con finalità di accountability verso l'esterno alcuni indicatori collegati ai risultati attesi della legislatura. Agli indicatori sono associati dei trend o dei valori attesi di riferimento che esprimono il percorso desiderato che l'azione regionale vorrebbe imprimere a quel fenomeno. Il controllo strategico quindi è già adatto a supportare un sistema di indicatori in grado di verificare se e quanto le politiche regionali sono in grado di centrare determinati obiettivi decisi dal policy maker.

Uno degli aspetti che mina il pieno recepimento degli obiettivi e degli indicatori dell'Agenda 2030 e/o della Strategia nazionale di sviluppo sostenibile nei documenti di programmazione regionale è a nostro avviso l'orizzonte temporale di riferimento che nel caso della programmazione regionale coincide con la durata della legislatura. L'orizzonte temporale dei documenti di programmazione regionale non consente di avere quel respiro di lungo periodo necessario ad attuare, implementare e monitorare politiche finalizzate a modificare i driver della sostenibilità. La scarsa conciliabilità degli obiettivi di sviluppo sostenibile con i cicli politici è uno dei problemi maggiori per l'attuazione dell'agenda dello sviluppo sostenibile. I policy maker e le pubbliche amministrazioni non sono incentivati a impegnarsi in ambiti d'azione obiettivi che non siano compatibili con orizzonti decisionali che corrispondono ai cicli politici. Con riguardo agli indicatori, ciò si traduce nello scegliere ambiti d'azione e di rappresentazione compatibili con orizzonti decisionali che corrispondano ai cicli politici e quindi di indicatori e target di riferimento a portata di mano, o comunque meno sfidanti. La localizzazione dell'Agenda ONU 2030 richiede in ogni caso di proporre degli indicatori che misurino degli obiettivi nel lungo periodo anche tenendo presente le specificità dei territori. Ciò implica che, indipendentemente dalla scelta che verrà fatta per la lista di indicatori definiti a livello nazionale, ogni regione potrebbe dotarsi di una lista di indicatori ad hoc.

In tal senso sono state avviate alcune attività di definizione dei sistemi di indicatori disponibili sul livello regionale coerenti con quelli utilizzati da Eurostat (2019) e Istat (2019). Sono state analizzate le liste di indicatori selezionati in sede IAEG-SDGs, gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES), aggiornati e commentati ogni anno nel Rapporto BES dell'Istat e, infine, gli indicatori BES che, a partire dal 2017 sono stati inseriti nel ciclo di programmazione economico-finanziaria. La creazione di un sistema coerente e condiviso di indicatori, relazionati anche con quelli del BES (Benessere Equo e Sostenibile) regionalizzato, dovrà tenere conto dei requisiti che hanno portato a selezionare la proposta di indicatori formulata da ISTAT, MEF e ISPRA per il monitoraggio della SNSvS<sup>8</sup>. In particolare a livello territoriale si dovrà tenere conto degli indicatori che sono rilevanti per le politiche e le competenze regionali e da questo punto di vista vengono in soccorso le fonti di tipo amministrativo.

Oltre a fare riferimento agli indicatori specifici già utilizzati nel PRS, si è cercato di tenere conto dei contenuti della programmazione settoriale e degli indicatori proposti e utilizzati anche in attuazione di direttive comunitarie o di prescrizioni nazionali.

Si è proceduto così a classificare gli indicatori già utilizzati nei documenti di programmazione regionale secondo gli obiettivi di sostenibilità in modo da costruire una tassonomia coerente tra tutti i sistemi di indicatori censiti in questa fase.

---

<sup>8</sup> Si fa riferimento al documento "Gli indicatori della Strategia nazionale per lo Sviluppo sostenibile dell'Italia- Relazione del Tavolo di lavoro.

L'output atteso è un sistema di indicatori a supporto degli obiettivi di sostenibilità che concili l'esigenza di Regione Lombardia di disporre di informazioni che riflettono la specificità di alcune politiche regionali e al contempo informazioni statistiche di posizionamento che permettano di monitorare il progresso del territorio regionale verso obiettivi di sostenibilità.

Il punto dirimente del sistema di indicatori a supporto della programmazione regionale riguarda piuttosto la definizione di valori-obiettivo cui tendere entro il 2030: al momento questo pare un ostacolo, anche per la mancanza di modelli previsionali di supporto alla costruzione dello scenario di riferimento sia a livello nazionale che regionale.

Occorre inoltre tenere presente che è necessaria una mediazione tra esigenze differenti. Da una parte gli indicatori di fonte amministrativa dei documenti di programmazione regionale rispondono anche alla necessità di disporre di un sistema di misurazione delle performance delle strutture regionali; altro è invece misurare il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità del territorio regionale, ancorché collegati a iniziative politiche regionali.

In ogni caso, il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi di sostenibilità richiederà all'amministrazione regionale un notevole sforzo in merito alla definizione di obiettivi chiari e misurabili, in termini di realizzazione e di risultato conseguito, e alla costruzione di sistemi di monitoraggio.

## **Integrazione con il bilancio**

Uno degli aspetti di integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella programmazione regionale è l'integrazione con il processo decisionale del bilancio. Diverse osservatori internazionali (Corte Conti europea, 2019; Hege Brimont, 2018, UNDP 2018) raccomandano un miglior raccordo con le procedure del bilancio anche per facilitare la coerenza delle politiche da adottare a favore della sostenibilità. Le allocazioni di spesa dovrebbero infatti tenere conto delle relazioni tra obiettivi. Allo stesso tempo le scelte di allocazione delle poste di bilancio dovrebbero essere coerenti con gli obiettivi definiti a livello programmatico. In sintesi, un bilancio che tenesse conto degli obiettivi di sostenibilità, dovrebbe cercare di rappresentare le priorità e tenere conto dei conflitti o delle sinergie tra gli stessi, e quindi a monte quantificare le risorse disponibili per ciascun obiettivo a partire dal bilancio esistente.

A seguito dell'armonizzazione dei bilanci, la possibilità di modificare il bilancio per tenere conto degli obiettivi di sostenibilità appare inverosimile, anche in vista di una maggiore integrazione tra strumenti di programmazione e ciclo di bilanci come raccomandato dalla Corte dei Conti della Lombardia (2019). Piuttosto sembra percorribile, anche in raccordo con le Regioni che utilizzano la stessa classificazione del bilancio per missioni e programmi, addivenire a una matrice di raccordo per ricostruire dalle poste del bilancio approvato, un "bilancio sostenibile", ovvero ricondotto agli obiettivi di sostenibilità.

Questo primo esercizio di codifica del bilancio per missioni e programmi consentirebbe al policy maker regionale di conoscere l'attuale impegno dell'amministrazione regionale sugli obiettivi di sostenibilità ed eventualmente di modificare le allocazioni, tramite le procedure ordinarie, per tenere conto delle priorità di azione o di possibili effetti di sinergici dei diversi obiettivi. Inoltre avrebbe il vantaggio di rendere pubblico l'impegno dell'amministrazione regionale sui temi della sostenibilità in raccordo con il sistema degli indicatori target.

Tale raccordo avrebbe inoltre il vantaggio di tenere monitorate rispetto agli obiettivi di sostenibilità, le variazioni di bilancio approvate dalla Giunta regionale e di verificarne l'andamento nel tempo.

Sarebbe inoltre possibile integrare il bilancio nella fase di approvazione con una nota informativa che illustri come le allocazioni di spesa di ciascun centro di responsabilità hanno effetti sui diversi obiettivi di sostenibilità, mettendo quindi il Consiglio nelle condizioni di conoscere gli effetti attesi sulla sostenibilità delle proposte di spesa della Giunta regionale.



In Regione Lombardia non è stata avviata una seria riflessione sul rapporto tra obiettivi di sostenibilità e scelte di bilancio. Il monitoraggio della allocazione della spesa di regione Lombardia sugli obiettivi di sostenibilità è affidato soprattutto al raccordo con la programmazione regionale a livello di Risultati attesi a cui sono collegate anche le spese del bilancio regionale per missioni e programmi. Considerata la natura di ‘obiettivi di legislatura’ dei risultati attesi (e il collegamento con gli indicatori) si dovrebbe ottenere un quadro rappresentativo della spesa regionale per obiettivi di sostenibilità.

Altri percorsi di integrazione dovrebbero prevedere un raccordo con le autorità nazionali anche in considerazioni di eventuali profonde modifiche ai processi di formazione del bilancio (UNDP, 2018).

## **L’enforcement della Strategia regionale di sviluppo sostenibile**

L’approvazione di una strategia nazionale di sviluppo sostenibile pone la programmazione regionale di fronte al problema del coordinamento di intenti strategici definiti a livello nazionale, spesso però non raccordati con le priorità dei documenti di programmazione economica e finanziaria definiti a livello nazionale, e con l’opportunità di definire un documento strategico che non ha una vera e propria genesi “politica” a livello regionale, e che come tale rischia di essere estraneo rispetto agli obiettivi programmatici definiti dalla Giunta regionale e approvati dal Consiglio.

Non è infatti un documento di programmazione di legislatura traduzione del documento politico e programmatico del Presidente della Regione che trova la sua validazione a monte al momento delle elezioni. Tale documento richiede un enforcement che prevede un coinvolgimento ampio della società civile lombarda, un passaggio necessario affinché si possa dare gambe a una visione di obiettivi e politiche per la sostenibilità che travalichino i cicli elettorali, slegandoli dalla contingenza politica.

A questo scopo l’individuazione di soggetti che hanno già sviluppato attività significative nell’ottica dello sviluppo sostenibile (Università, fondazioni, associazioni) può essere di aiuto concreto e applicativo. L’attivazione di un processo partecipato è una questione cruciale per passare da una dimensione formale a una sostanziale. Inoltre, alcuni temi importanti non trovano spazio nell’Agenda ONU e sono sottorappresentati dalla strategia nazionale di sviluppo sostenibile, per esempio l’invecchiamento attivo della popolazione, la promozione della conciliazione famiglia-lavoro, ecc., questioni che potranno trovare uno spazio di autonomia nella definizione della strategia regionale di sviluppo sostenibile.

## **Considerazioni conclusive**

L’adozione di una strategia regionale di sviluppo sostenibile rappresenta una innovazione nel panorama degli strumenti del ciclo di programmazione della Regione. Si tratta di un documento strategico che integra diversi ambiti di policy con sfumature che tengono conto delle specificità locali, degli obiettivi definiti a livello internazionale.

L’integrazione delle politiche per realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile richiede innovazioni significative nell’organizzazione regionale per superare la tradizionale specializzazione per silos delle Direzioni generali e aprire il confronto con stakeholder secondo modalità che non possono ricalcare i riti di consultazione delle parti sociali fin qui adottati a livello regionale.

Dall’esperienza di questi mesi di localizzazione degli SDGS prima e di impostazione della SRSvS poi emergono le seguenti indicazioni:

- Integrazione del documento strategico nella programmazione regionale: l’integrazione della strategia di sviluppo sostenibile nel ciclo della programmazione regionale dovrebbe essere prevista da una legge regionale che espliciti i contenuti del documento in relazione agli strumenti di programmazione esistenti;

- Il raccordo con le priorità politiche regionali ha fatto emergere come sia necessario rafforzare le procedure di coordinamento interno alle Direzioni generali. A questo proposito la Regione Lombardia ha istituito, sulla scorta del bando MATTM, una cabina di regia interdirezionale allargata agli enti del sistema regionale, il cui coordinamento è affidato alla DG Ambiente e Clima. Si dovrebbe valutare un coordinamento in capo alla Presidenza.
- Per fare integrazione serve anche un salto di qualità nei lavoratori della Pubblica amministrazione. Il salto culturale richiesto dall'approccio Agenda 2030 richiede una robusta dose di sensibilizzazione - non solo formazione - sui temi della sostenibilità.
- I sistemi di controllo di gestione e controllo strategico assicurano una buona copertura informativa rispetto al posizionamento e al monitoraggio degli interventi per la sostenibilità. andrà potenziato l'apporto delle fonti amministrative. Inoltre la Regione dovrebbe dotarsi di modelli previsionali anche con l'ausilio di tecniche di machine learning.
- Il ciclo e i documenti di bilancio sono allo stato attuale piuttosto rigidi in quanto rispondono a logiche di controllo della finanza pubblica introdotte per controllare e omogeneizzare a livello nazionale le decisioni e il controllo della spesa. Sarebbe utile un raccordo tra regioni che hanno adottato il bilancio armonizzato per restituire un quadro degli impegni sulla sostenibilità sulla base di comuni schemi di raccordo.

## Bigliografia

Bandera S., Dal Bianco A. (2017) Programmazione regionale delle politiche e SGD (Sustainable Development Goals), paper presentato alla XXXVIII Conferenza italiana di Scienze regionali, Cagliari: settembre

Cattivelli V., Dal Bianco A. (2014), Armonizzazione contabile e programmazione regionale: il caso della Regione Lombardia in *La Finanza Territoriale, Rapporto 2014* Franco Angeli: Milano, pp. 129-143.

Cattaneo M.C. (2018), Prodotti di ricerca e relazioni istituzionali: il boundary work del policy advice istituzionale, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, Fascicolo 3*, pp. 379-402 doi: 10.1483/91559

Cattaneo M.C., Dal Bianco A. (2018), Il public engagement come dimensione del policy advice istituzionale: l'esperienza del Rapporto Lombardia, paper presentato al XXI Congresso nazionale Associazione italiana di Valutazione AIV, L'Aquila: Aprile.

Comitato delle Regioni (2019), A territorial approach to the implementation of SDGs in the UE. The role of the European committee of the Regions <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/SDGS.pdf>

Corte dei Conti (2019), Giudizio di parificazione sul rendiconto generale della Regione Lombardia esercizio 2018.

Corte dei Conti europea (2019), Analisi rapida di casi. Informativa sulla sostenibilità: un bilancio delle istituzioni e delle agenzie dell'Unione europea.

Dal Bianco A., Campilongo G. (2018) Gli strumenti di programmazione regionale alla prova dell'Agenda ONU 2030 paper presentato alla XXXIX Conferenza italiana di Scienze regionali, Bolzano: settembre

Eurostat (2019), Sustainable development in the European Union — Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context — 2019 edition

Corte dei Conti (2019), Giudizio di parificazione sul rendiconto generale della Regione Lombardia esercizio 2018.

Hege E., Brimont L. (2018) Integrating SDGs into national budgetary processes, IDDRI Study n. 5/2018

Hoppe R. (2015) *Patterns of Science- Policy Interaction*, in van Nispen F., Scholten P. (a cura di), in *Policy Analysis in the Netherlands*, 49-68.

Istat (2019), Rapporto sdgs 2019. Informazioni statistiche per l'agenda 2030 in Italia.

Lerner A.S., Gehrke P.J. (a cura di) (2018) *Organic Public Engagement*, Palgrave Macmillan.

OECD (2019), *Policy Coherence for Sustainable Development 2019: Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a90f851f-en>.

OECD (2019b), *Governance as an SDG Accelerator: Country Experiences and Tools*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0666b085-en>.

UNDP (2018), *Budgeting for Agenda 2030. Opting for the right model concept nota*, UNDP Bangkok Regional Hub.