

Costanza Fidelbo has been working on issues related to cultural heritage protection and promotion since 2017. She started with the Italian Delegation to UNESCO, before moving on to the Emergency Preparedness and Response Unit of UNESCO's Culture Sector. Since 2020, she acts as Associate Programme Specialist at the UNESCO Regional Bureau for Science and Culture in Europe, focusing primarily on the role of culture for local sustainable development and reconciliation.

Within the framework of UNESCO, her primary focus lies in the realm of sustainable cultural tourism and the crucial endeavour of combatting the illicit trafficking of cultural property. This commitment is exemplified by her role in the European [SmartCulTour project](#), where she spearheaded the coordination of six cultural tourism living laboratories.

The **Smart Cultural Tourism as a Driver of Sustainable Development for European Regions (SmartCulTour) project**, part of the European Horizon 2020 programme, came to an end in 2023 after 4 years of implementation. Implemented by a consortium of more than 10 partners, the project aimed to develop a model of sustainable cultural tourism within European regions by transforming local cultural resources into drivers of sustainable development for communities and territories.

Although UNESCO's area of expertise is in the field of culture and not directly in tourism, this project provided a relevant opportunity to combine heritage preservation and responsible tourism development.

The project was based on two major pillars of the UNESCO programme: **the protection of cultural and natural heritage**, and **the safeguarding of living heritage**. The aim was to rethink the concept of sustainable cultural tourism so that it contributes to the preservation and promotion of heritage values, while supporting the sustainable development of territories without infringing upon the wellbeing of local communities.

UNESCO's main role in this project was to coordinate the six sustainable tourism living labs of the project, which were set up to pilot testing innovative tools and approaches for the development of sustainable cultural tourism in a variety of contexts.



Living labs: set-up and implementation

Living labs are collaborative innovation platforms that bring together various local players – communities, local authorities, universities and research institutes, cultural and creative industries – to work together to solve common problems. As part of SmartCulTour, their objective was to co-create and co-design solutions for sustainable cultural tourism, tailored to the specific characteristics of each destination. By applying the concept of living laboratories to cultural tourism, the aim was not only to experiment with and evaluate new approaches, but also to redefine the notion of sustainable tourism, taking into account the concrete needs of local communities and territories. The idea was to ensure that tourism activities did not harm heritage but, on the contrary, contributed to its conservation and promoted its appreciation. Each living lab was based on **participation, dialogue and collective decision-making**, aiming to strengthen **local resilience** and encourage **harmonious development**. In total, **six living labs** were set up as part of this innovative approach.



The project began in January 2020, in the midst of the COVID-19 pandemic, which complicated its implementation. The first stage involved **mapping cultural and tourism policies and interventions** in Europe, analysing over a hundred initiatives. This study made it possible to assess the impact of these interventions on the sustainable development of territories. At the same time, a **set of tools** was designed to help local stakeholders better structure their sustainable tourism strategies. These tools, available on the [SmartCulTour website](#), include service design methods and art-based approaches to facilitate the involvement of local communities and stakeholders.

Living labs were at the heart of the project, with six laboratories set up across Europe, each adapted to its local context. In order to identify the key players and structure their interactions, a stakeholder map **was drawn up in each destination**. Each living lab was supervised by a local manager from the academic world, the tourism sector or the cultural sector, thus guaranteeing an in-depth understanding of local issues. By **directly involving local stakeholders in the decision-making and experimentation processes**, these living labs **tested different approaches, focusing on capacity building and the development of concrete solutions**. Each Living Lab has adopted an approach tailored to its environment, taking into account the challenges and opportunities specific to each area.

The setting up of the living labs followed a structured and flexible approach. Following the preliminary mapping of local stakeholders, informal and online meetings were organised to identify local priorities. The process followed the **"double diamond" methodology**:

- Discovery phase: Identification of key players and assessment of local needs in each of the destinations where the laboratories have been set up.
- Definition phase: Analysis of local priorities, identification of challenges and formulation of common objectives.
- Development phase: Co-designing solution by the collaborative creation of innovative strategies, policies, products and services for the development of sustainable tourism
- Delivery phase: Testing of solutions in living laboratories and evaluation of their impact on local communities.
 - o Implementing tourism strategies, policies, products and services
 - o Evaluating tourism strategies, policies, products and services outcomes

However, a major obstacle to the project was the lack of planned funding for the pilot interventions. The results of the project therefore had to be implemented by local stakeholders after the end of the project. In addition, the project suffered from the constraints imposed by the COVID-19 pandemic, which necessitated major adaptations, particularly in terms of participation arrangements.

Posterity and results

In addition to providing coordination of the Living Labs, UNESCO designed and delivered capacity-building and awareness-raising activities based on international standards and principles. Three main themes were addressed, being tailored to local needs and expressed priorities: **sustainable management of cultural tourism destinations**, **safeguarding intangible cultural heritage**, and **the role of visitor centres in UNESCO-designated sites**. In addition, exchange visits between the different labs have enabled the sharing of good practices and the strengthening of partnerships.



Another crucial aspect of the project was the need to **make the results achieved sustainable**. To achieve this, recommendations included the establishment of **local governance frameworks** capable of supporting sustainable tourism initiatives beyond the life

of the project. The inclusion of **monitoring and evaluation indicators** in the planning of the Living Labs was essential to ensure continuity and lasting impact.

The evaluation of the Living Labs, which was conducted by UNESCO in collaboration with the MODUL University Vienna, revealed that the implemented actions have not only improved the skills of participants, but have also helped **to make local authorities more aware of community needs**. A key aspect was the **creation of a participatory and egalitarian environment**, encouraging dialogue and collaboration among stakeholders.

One of the major difficulties encountered in the running of the Living Labs was the uneven involvement of stakeholders. In some cases, citizen engagement was strong, while in others it was difficult to mobilise local stakeholders. This variability highlighted the importance of **effective engagement techniques**, such as the organisation of participatory workshops, collective brainstorming sessions and community events aimed at increasing the involvement of local people.

In conclusion, the SmartCulTour project has been a catalyst for **promoting innovative and participative approaches to the development of sustainable cultural tourism in Europe**. The main lesson to be learned from this experience is the **importance of adaptability**. Each region has its own unique characteristics, requiring a **tailor-made approach that is flexible and open to innovation**. The success of the project therefore depends on its ability to adjust to local needs, create networks, build skills and lay the foundations for sustainable and inclusive governance, by encouraging the active involvement of stakeholders.

To remember:

To carry out this type of project successfully, it is important to:

- Engage with various types of local stakeholders

The project showed that stakeholder engagement varies significantly from one destination to another. While some municipalities and local actors were highly involved, others showed little interest. To ensure effective coordination and meaningful participation, **a preliminary stakeholder mapping** proved essential, along with the appointment of a **living lab manager who was familiar with the local context and trusted by local stakeholders**.

Moreover, the involvement of civil society and local communities played a fundamental role in the success of sustainable tourism initiatives, as their engagement ensured that proposed solutions aligned with real needs. Ensuring diverse representation of local actors allows for a better understanding of real needs and strengthens project ownership. **The more varied the participants will be, the more adapted and inclusive the solutions will be.**

Also, working in the local language and encouraging egalitarian dialogue helps create a climate of trust. This fosters **active participation** and ensures that every voice is heard, preventing imbalances in decision-making.

- Adapt and stay flexible

The living labs were not intended to produce direct commercial innovations but rather to test and refine tools adapted to local realities. This experience highlighted the need for **participatory approaches to be flexible and responsive to the unique challenges of each territory**. The co-creation process had to remain dynamic, continuously evolving to reflect the shifting needs and expectations of stakeholders. Adapting to these changing circumstances was essential to maintaining engagement and ensuring that the initiatives remained relevant and effective. **A flexible approach ensures better responsiveness to unforeseen challenges and enhances the impact of initiatives.**

- Set frameworks for evaluation and monitoring

Assessing the impact of interventions was one of the project's key challenges, particularly given the diversity of living labs in both urban and rural contexts. Establishing a **well-defined evaluation framework from the outset helped identify strengths and areas for improvement, ensuring that the project had a lasting impact.** In this regard, collaboration with the University of Modena played a crucial role in structuring a methodology to measure the effectiveness of awareness-raising and capacity-building initiatives. Having a clear assessment process allowed for **continuous learning** and refinement, reinforcing the **long-term viability of the project.**

- Find ways to ensure the long-term sustainability of results

A significant obstacle encountered during the project was the lack of dedicated funding for pilot interventions, which ultimately limited the project's potential. To bridge this gap, it is essential to **allocate financial resources in the initial budget** to facilitate the transition from the experimental phase to the full implementation of proposed solutions. Additionally, **integrating living labs into existing initiatives and institutional structures** can help ensure the long-term sustainability of results, allowing the lessons learned to continue shaping future developments beyond the project's initial scope.

Costanza Fidelbo travaille sur les questions liées à la protection et à la promotion du patrimoine culturel depuis 2017. Elle a commencé à la Délégation italienne auprès de l'UNESCO, avant de passer à l'Unité de préparation et de réponse aux urgences du Secteur de la culture de l'UNESCO. Depuis 2020, elle agit en tant que spécialiste de programme associée au Bureau régional de l'UNESCO pour la science et la culture en Europe, se concentrant principalement sur le rôle de la culture pour le développement durable local et la réconciliation.

Dans le cadre de l'UNESCO, elle s'intéresse principalement au tourisme culturel durable et à la lutte contre le trafic illicite de biens culturels. Cet engagement est illustré par son rôle dans le [projet européen SmartCulTour](#), où elle a coordonné six laboratoires vivants du tourisme culturel.

Le **projet Smart Cultural Tourism as a Driver of Sustainable Development for European Regions (SmartCulTour)**, qui s'inscrit dans le cadre du programme européen Horizon 2020, s'est achevé en 2023 après 4 ans d'implémentation. Mis en œuvre par un consortium de plus de 10 partenaires, le projet visait à développer un modèle de tourisme culturel durable au sein des régions européennes en transformant les ressources culturelles locales en moteurs de développement durable pour les communautés et les territoires.

Bien que le domaine d'expertise de l'UNESCO soit la culture et non pas directement le tourisme, ce projet a fourni une occasion pertinente de combiner la préservation du patrimoine et le développement d'un tourisme responsable.

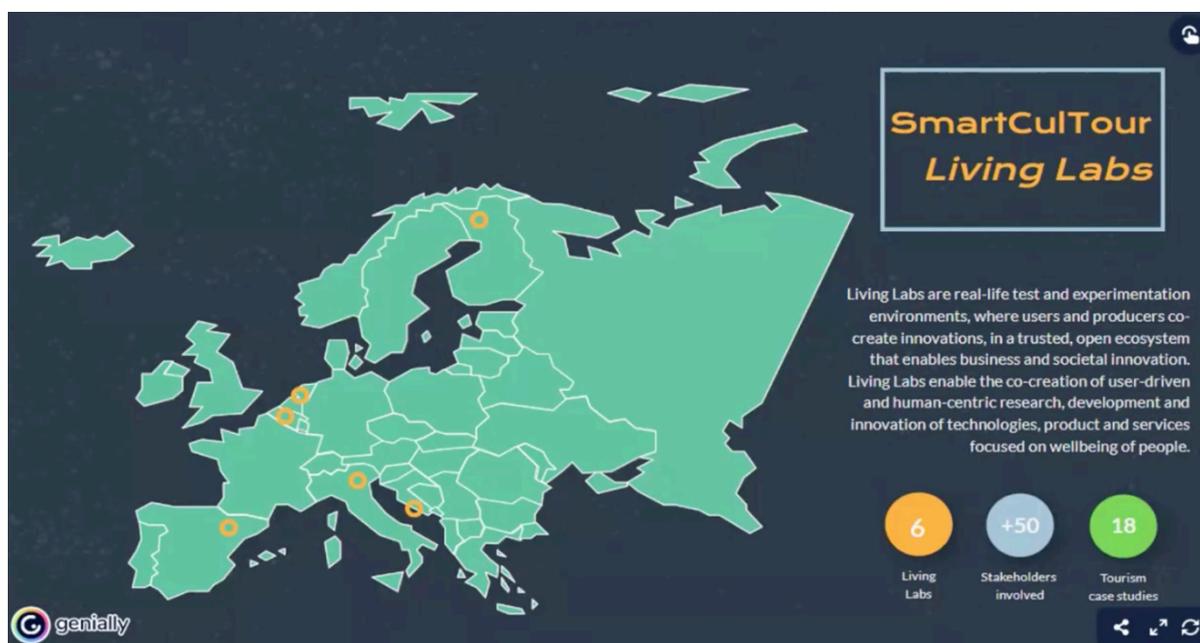
Le projet était basé sur deux piliers majeurs du programme de l'UNESCO : la **protection du patrimoine culturel et naturel** et la **sauvegarde du patrimoine vivant**. L'objectif était de repenser le concept de tourisme culturel durable afin qu'il contribue à la préservation et à la promotion des valeurs patrimoniales, tout en soutenant le développement durable des territoires sans porter atteinte au bien-être des communautés locales.

Le rôle principal de l'UNESCO dans ce projet a été de coordonner les six « living labs » du tourisme durable, mis en place pour tester des outils et des approches innovants favorisant le développement du tourisme culturel durable dans différents contextes.



Laboratoires vivants : création et mise en œuvre

Les laboratoires vivants sont des plateformes d'innovation collaborative qui rassemblent divers acteurs locaux - communautés, autorités locales, universités et instituts de recherche, industries culturelles et créatives - pour travailler ensemble à la résolution de problèmes communs. Dans le cadre de SmartCulTour, leur objectif était de co-crée et co-concevoir des solutions pour un tourisme culturel durable, adaptées aux caractéristiques spécifiques de chaque destination. En appliquant le concept de laboratoire vivant au tourisme culturel, il s'agissait non seulement d'expérimenter et d'évaluer de nouvelles approches, mais aussi de redéfinir la notion de tourisme durable, en tenant compte des besoins concrets des communautés locales et des territoires. L'idée était de s'assurer que les activités touristiques ne nuisent pas au patrimoine mais, au contraire, contribuent à sa conservation et favorisent son appréciation. Chaque laboratoire vivant était basé sur la **participation**, le **dialogue** et la **prise de décision collective**, dans le but de renforcer la **résilience locale** et d'encourager un **développement harmonieux**. Au total, **six living labs** ont été mis en place dans le cadre de ce projet innovant.



Le projet a débuté en janvier 2020, en pleine pandémie de COVID-19, ce qui a compliqué sa mise en œuvre. La première étape consistait à **cartographier les politiques et interventions culturelles et touristiques** en Europe, en analysant plus d'une centaine d'initiatives. Cette étude a permis d'évaluer l'impact de ces interventions sur le développement durable des territoires. Parallèlement, **un ensemble d'outils** a été conçu pour aider les acteurs locaux à mieux structurer leurs stratégies de tourisme durable. Ces outils, disponibles sur le site internet [SmartCulTour](https://www.smartcultour.eu), intègrent des méthodes de design de services et des approches artistiques pour faciliter l'implication des communautés locales et des acteurs

Les laboratoires vivants ont été au cœur du projet, avec six laboratoires mis en place à travers l'Europe, chacun adapté à son contexte local. Afin d'identifier les acteurs clés et de structurer leurs interactions, une carte des parties prenantes **a été établie dans chaque destination**. Chaque living lab a été supervisé par un responsable local issu du monde académique, du secteur touristique ou du secteur culturel, garantissant ainsi une compréhension approfondie des enjeux locaux. En **impliquant directement les acteurs locaux dans les processus de décision et d'expérimentation**, ces living labs ont testé différentes approches, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités et le développement de

solutions concrètes. Chaque laboratoire vivant a adopté une approche adaptée à son environnement, en tenant compte des défis et des opportunités spécifiques à chaque zone.

La mise en place des laboratoires vivants a suivi une approche structurée et flexible. Après la cartographie préliminaire des parties prenantes locales, des réunions informelles en ligne ont été organisées pour identifier les priorités locales. Le processus a suivi la **méthodologie du "double diamant"** :

- Phase de découverte : Identification des acteurs clés et évaluation des besoins locaux dans chacune des destinations où les laboratoires ont été mis en place.
- Phase de définition : Analyse des priorités locales, identification des défis et définition d'objectifs communs.
- Phase de développement : Solution de co-conception par la création collaborative de stratégies, de politiques, de produits et de services innovants pour le développement du tourisme durable.
- Phase de mise en œuvre : Test des solutions dans des laboratoires vivants et évaluation de leur impact sur les communautés locales.
 - o Mise en œuvre de stratégies, de politiques, de produits et de services touristiques
 - o Évaluer les résultats des stratégies, politiques, produits et services touristiques

Toutefois, l'absence de financement prévu pour les interventions pilotes a constitué un obstacle majeur au projet. Les résultats du projet ont donc dû être mis en œuvre par les acteurs locaux après la fin du projet. De plus, le projet a souffert des contraintes imposées par la pandémie de COVID-19, ce qui a nécessité des adaptations importantes, notamment en termes de modalités de participation.

Postérité et résultats

Outre la coordination des laboratoires vivants, l'UNESCO a conçu et mis en œuvre des activités de renforcement des capacités et de sensibilisation fondées sur des normes et des principes internationaux. Trois thèmes principaux ont été abordés, adaptés aux besoins locaux et aux priorités exprimées : la **gestion durable des destinations touristiques culturelles**, la **sauvegarde du patrimoine culturel immatériel** et le **rôle des centres d'accueil des visiteurs dans les sites désignés par l'UNESCO**. En outre, des visites d'échange entre les différents laboratoires ont permis de partager les bonnes pratiques et de renforcer les partenariats.

10 UNESCO's awareness-raising and capacity-building activities



Un autre aspect crucial du projet était la nécessité de **pérenniser les résultats obtenus**. Pour ce faire, les recommandations comprenaient la mise en place de **cadres de gouvernance locaux** capables de soutenir des initiatives de tourisme durable au-delà de la durée de vie du projet. L'inclusion d'**indicateurs de suivi et d'évaluation** dans la planification des laboratoires vivants était essentielle pour assurer la continuité et l'impact durable.

L'évaluation des laboratoires vivants, menée par l'UNESCO en collaboration avec l'université MODUL de Vienne, a révélé que les actions mises en œuvre ont non seulement amélioré les compétences des participants, mais ont également contribué à **sensibiliser les autorités locales aux besoins de la communauté**. La **création d'un environnement participatif et égalitaire**, encourageant le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes, a constitué un aspect essentiel.

L'une des principales difficultés rencontrées dans la gestion des laboratoires vivants a été l'implication inégale des parties prenantes. Dans certains cas, l'engagement des citoyens était fort, tandis que dans d'autres, il était difficile de mobiliser les acteurs locaux. Cette variabilité a mis en évidence l'importance de **techniques d'engagement efficaces**, telles que l'organisation d'ateliers participatifs, de séances de réflexion collective et d'événements communautaires visant à accroître l'implication de la population locale.

En conclusion, le projet SmartCulTour a été un catalyseur pour la **promotion d'approches innovantes et participatives du développement du tourisme culturel durable en Europe**. La principale leçon à tirer de cette expérience est l'**importance de l'adaptabilité**. Chaque région a ses propres caractéristiques, ce qui nécessite une **approche sur mesure, flexible et ouverte à l'innovation**. La réussite du projet dépend donc de sa capacité à s'adapter aux besoins locaux, à créer des réseaux, à renforcer les compétences et à jeter les bases d'une gouvernance durable et inclusive, en encourageant la participation active des parties prenantes.

À retenir :

Pour mener à bien ce type de projet, il est important de

- **S'engager avec différents types de parties prenantes locales**

Le projet a montré que l'engagement des parties prenantes varie considérablement d'une destination à l'autre. Alors que certaines municipalités et certains acteurs locaux se sont fortement impliqués, d'autres ont manifesté peu d'intérêt. Pour assurer une coordination efficace et une participation significative, **une cartographie préliminaire des parties prenantes** s'est avérée essentielle, de même que la désignation d'un responsable **de laboratoire vivant connaissant bien le contexte local et bénéficiant de la confiance des parties prenantes locales**.

En outre, la participation de la société civile et des communautés locales a joué un rôle fondamental dans la réussite des initiatives de tourisme durable, car leur engagement a permis de garantir que les solutions proposées correspondaient aux besoins réels. Assurer une représentation diversifiée des acteurs locaux permet de mieux comprendre les besoins réels et de renforcer l'appropriation du projet. **Plus les participants seront variés, plus les solutions seront adaptées et inclusives**

En outre, le fait de travailler dans la langue locale et d'encourager un dialogue égalitaire contribue à créer un climat de confiance. Cela favorise la **participation active** et garantit que chaque voix est entendue, ce qui évite les déséquilibres dans la prise de décision.

- S'adapter et rester flexible

Les laboratoires vivants n'étaient pas destinés à produire des innovations commerciales directes, mais plutôt à tester et à affiner des outils adaptés aux réalités locales. Cette expérience a mis en évidence la nécessité pour les **approches participatives d'être flexibles et de répondre aux défis uniques de chaque territoire**. Le processus de co-création devait rester dynamique et évoluer en permanence pour refléter les besoins et les attentes changeants des parties prenantes. Il était essentiel de s'adapter à ces circonstances changeantes pour maintenir l'engagement et garantir la pertinence et l'efficacité des initiatives. **Une approche flexible permet de mieux répondre aux défis imprévus et de renforcer l'impact des initiatives**.

- Définir des cadres d'évaluation et de suivi

L'évaluation de l'impact des interventions a été l'un des principaux défis du projet, notamment en raison de la diversité des conditions de vie dans les contextes urbains et ruraux. L'établissement d'un **cadre d'évaluation bien défini dès le départ a permis d'identifier les points forts et les domaines à améliorer, garantissant ainsi un impact durable du projet**. À cet égard, la collaboration avec l'université de Modena a joué un rôle crucial dans la structuration d'une méthodologie permettant de mesurer l'efficacité des initiatives de sensibilisation et de renforcement des capacités. L'existence d'un processus d'évaluation clair a permis un **apprentissage** et un perfectionnement **continus**, renforçant ainsi la **viabilité à long terme du projet**.

- Trouver des moyens d'assurer la viabilité à long terme des résultats

Un obstacle important rencontré au cours du projet a été le manque de financement dédié aux interventions pilotes, ce qui a finalement limité le potentiel du projet. Pour combler cette lacune, il est essentiel d'**allouer des ressources financières dans le budget initial** afin de faciliter la transition de la phase expérimentale à la mise en œuvre complète des solutions proposées. En outre, **l'intégration des laboratoires vivants dans les initiatives et les structures institutionnelles existantes** peut contribuer à garantir la durabilité à long terme des résultats, en permettant aux enseignements tirés de continuer à façonner les développements futurs au-delà de la portée initiale du projet.