Working Paper

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI RIFLESSIVE: LEZIONI DI FOLLOW-UP DALLE VALUTAZIONI DEI PSR ITALIANI

di Simona Cristiano e Francesca Varia

Introduzione

Nel periodo di programmazione 2007-2013, grazie alla diffusione di processi di valutazione *on going* (Bolli M., Cristiano S., 2010) e alla costituzione di gruppi di pilotaggio partecipativi (Steering group), le pubbliche amministrazioni impegnate a livello regionale nel disegno e nell'implementazione dei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) hanno registrato una significativa crescita della *capacity building* valutativa. Tuttavia, in questi contesti l'utilità della valutazione è ancora largamente percepita in funzione della risposta formale al quadro regolamentare europeo di settore. Tale risposta è stata quasi esclusivamente affidata a valutatori indipendenti esterni appositamente selezionati e contrattualizzati per la realizzazione delle quattro fasi (strutturazione, osservazione, analisi e giudizio) del processo di valutazione nel corso dell'attuazione dei Programmi (European Commission, 2006).

I regolamenti comunitari sullo sviluppo rurale 2007-2013 hanno impresso un impulso rilevante al cambiamento dell'approccio alla valutazione dei PSR e alla crescita della capacità della sua *governance*. In particolare, è stato introdotto l'approccio *on going* alla valutazione dei PSR (Bolli M., Cristiano S., 2010), che si configura come un processo di accompagnamento dell'amministrazione titolare, da attivare fin dalle fasi iniziali del Programma, col fine di migliorare la qualità, l'efficienza e l'efficacia della sua attuazione.

Il Regolamento (UE) n. 1303/2013 stabilisce che "*Nel corso del periodo di programmazione, l'autorità di gestione garantisce che siano effettuate valutazioni di ciascun programma, anche intese a valutarne l'efficacia, l'efficienza e l'impatto, sulla base del piano di valutazione, e che ogni valutazione sia soggetta ad appropriato follow-up conformemente alle norme specifiche di ciascun fondo*".

Questo ha senz'altro promosso l'attivazione di percorsi virtuosi di confronto tra valutatori e amministrazioni e di *follow-up* delle valutazioni. Tuttavia, le nuove linee guida predisposte a livello UE dalla Commissione Europea (CE) per la programmazione 2014-2020 sono ancora molto carenti su queste specifiche attività, né indicano come organizzarle (in relazione a: obiettivi, requisiti minimi, frequenza, intensità, *stakeholder* da coinvolgere e relativi ruoli e responsabilità) per dar luogo a processi valutativi sempre più efficaci e *learning-oriented*.

In alcuni manuali operativi si riscontra la distinzione tra attività di follow up finalizzate a migliorare il programma (*to learn internally*) e attività di *follow-up* per la comunicazione del programma (*to present the results externally*) (Interact Programme Secretariat on behalf of the Managing Authority, the Self-Governing Region of Bratislava, 2012).

Quanto sinora rappresentato lascia insolute diverse questioni, in primo luogo come sia possibile integrare un "appropriato" *follow-up* nel mainstream dei processi di monitoraggio e valutazione del PSR, così come indicato dal Regolamento (UE) n. 1303/2013.

Obiettivo del presente lavoro è di contribuire, attraverso la presentazione di alcune esperienze maturate in Italia negli ultimi anni, alle riflessioni teorico-metodologiche sui processi di *follow-up* alle valutazioni con finalità *to learn internally*, ossia quei processi che, dando seguito alle conclusioni e raccomandazioni dei valutatori, attraverso l'adattamento (o creazione) dei meccanismi di governance e delle procedure amministrative, agiscono direttamente sull'*empowerment* del contesto organizzativo-istituzionale dell'azione valutata (Patton, 2010; Brancati R., 2001).

Dopo un breve inquadramento teorico generale, il lavoro entra direttamente nel vivo della presentazione di un caso studio relativo alle modalità con cui è stato dato seguito ai risultati e alle raccomandazioni dei valutatori indipendenti nel processo di miglioramento dell'attuazione del PSR Sicilia 2007-2013.

Riferimenti teorici: obiettivi, ambiti e modelli di follow-up

Alcune lezioni sul *follow-up* alle valutazioni possono essere apprese dalle esperienze riportate in letteratura nel campo delle Valutazioni d'Impatto ambientale (VIA) e delle valutazioni ambientali strategiche (VAS)[1]. I trend emergenti in questi campi fanno rilevare il crescente spostamento d'interesse dalla tradizionale valutazione degli impatti ambientali biofisici alle questioni di sostenibilità di natura socioeconomica (Morrison-Saunders A. e Arts J., 2005) (Figura 1). In tali ambiti il *follow-up* include: il monitoraggio, la valutazione, il management, la comunicazione. Per la definizione di queste attività si rimanda a Marhall R., Arts J. e Morrison-Saunders A. (2005). Altre attività, come ad esempio la preparazione di in piano strategico di *follow-up*, il *reporting*, l'audit, ecc., possono emergere a seconda delle norme e delle prassi vigenti nei diversi Paesi (Partidário M. R. and Arts J., 2005).

In base ai diversi obiettivi e ambiti di applicazione e utilità, la letteratura scientifica disponibile presenta differenti approcci e modelli di *follow-up*, ad esempio:

- incertezza, attraverso: a) il monitoraggio e il reporting dei cambiamenti in atto; b) la valutazione di effetti sinergici, cumulativi, incerti, imprevedibili, inaspettati (*side-effects model*) organizzata dopo il manifestarsi dei risultati (*goal-free evaluation, area-oriented o sector-oriented model*);

- performance: attraverso: a) il monitoraggio degli sviluppi nelle varie dimensioni del contesto di *planning* e di *decision-making*; (b) la valutazione (*comprehensive evaluation model, process-oriented*) degli input, della preparazione e dell'implementazione della decisione, dei suoi *outcomes*, comprese la ricostruzione dei nessi tra le intenzioni/attività politico-amministrative e i valori reali raggiunti dai parametri/indicatori (*benchmarking*)

[1] Ai sensi della Direttiva 2001/42/CE.

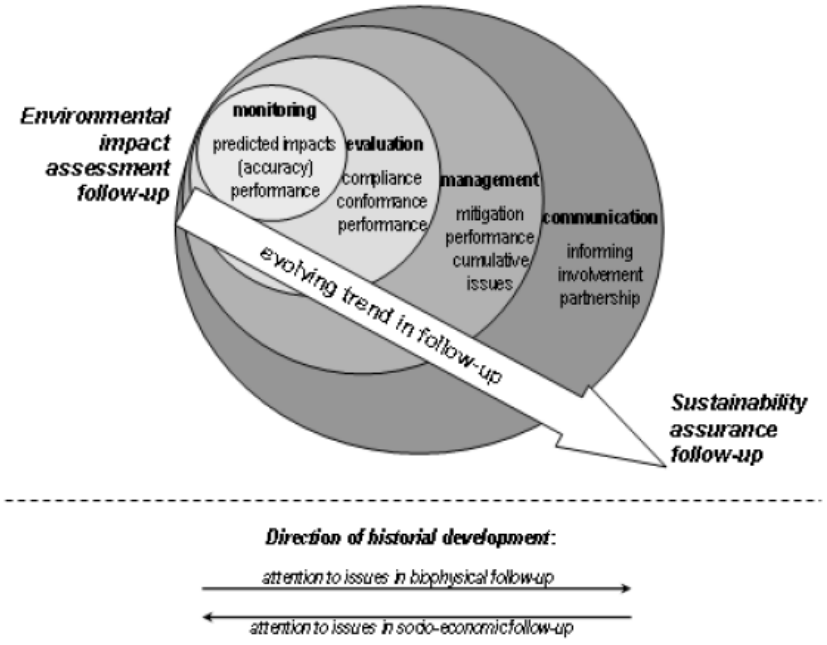
ambientali e di sostenibilità e l'indicazione delle deviazioni rispetto all'originale strategia e relative azioni;

- conformità, attraverso: a) il monitoraggio degli "indicatori di successo"; b) la valutazione dei risultati in termini di "conformità" degli *outcomes* osservabili rispetto a goals prestabiliti (*goal-attainment model*), ai requisiti regolamentari, ad altri criteri applicabili (es. standard di qualità), ai bisogni e ai criteri di soddisfazione dei gruppi target (*client-oriented model*), alle aspettative degli stakeholder (*stakeholder mode*l), ecc.

Nella ricchezza di approcci sviluppata a livello internazionale, figurano anche i sistemi di autoregolamentazione da parte dei proponenti, il subappalto del lavoro di *follow-up* a consulenti, il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni, le attività statali di ispezione e vigilanza. Strette connessioni si sono anche evidenziate con i sistemi di gestione ambientale ISO 14001[2].

Ai fini del presente studio si è scelto di far specificatamente riferimento alle pratiche di *follow-up* sviluppate in "*ex post decision*"[3] (Figura 2), segnatamente nel campo della VAS che, per definizione, tratta processi strategici nel loro contesto.

Figura 1 – Evolving trends in EIA follow-up (and attention to follow-up elements in biophysical and socio-economic follow-up)

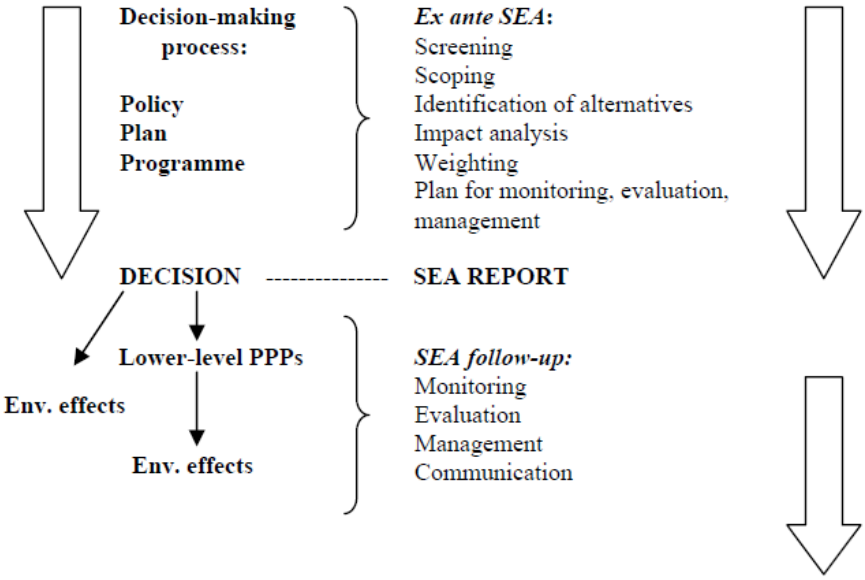


Fonte: Morrison-Saunders A. e Arts J., 2005.

[2] La ISO 14001 è una norma internazionale ad adesione volontaria, applicabile a qualsiasi tipologia di Organizzazione pubblica o privata e facilmente integrabile con altri sistemi di gestione conformi a norme specifiche (ISO 9001, BS OHSAS 18001, ISO 50001.

[3] Ossia quando la policy, il Piano o il Programma sono stati approvati e sono passati allo stadio di esecuzione sulla base di esplicite intenzioni o azioni programmate, in una prospettiva di lungo periodo.

Figura 2 - SEA-follow-up in context



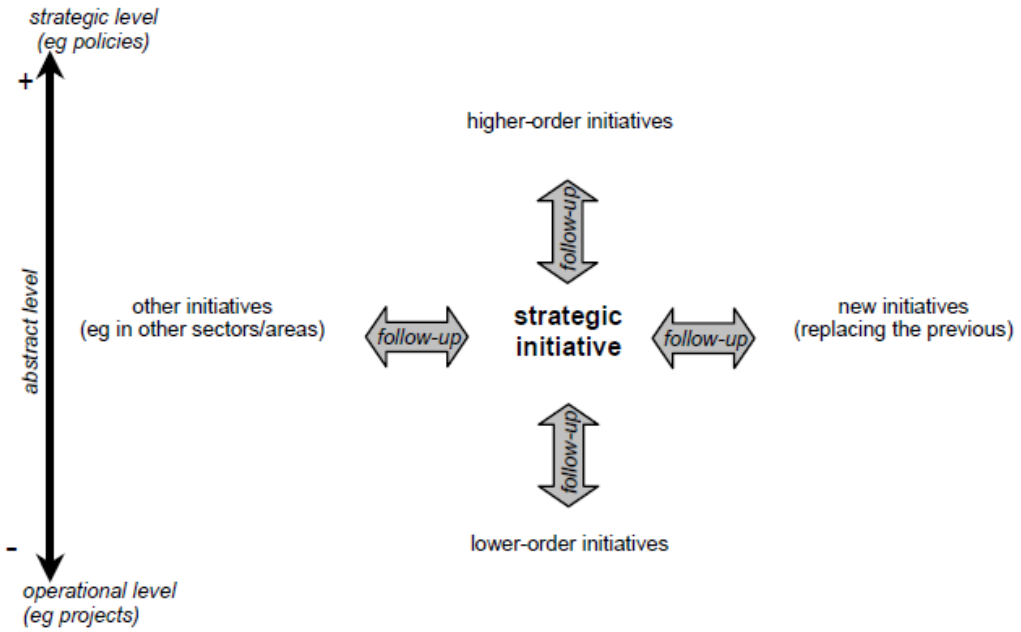
Fonte: Persson Å. and Nilsson M., 2007

Considerate tutte le possibili opzioni, nel post-decision stage il follow-up permette di affrontare le questioni legate a "*what comes after*", quale forma di implementazione è stata associata alla decisione, quale direzione sta seguendo, quali sono le relazioni di causa-effetto, se ci sarà un piano per determinati settori o aree, se ci sarà una nuova esperienza o una riformulazione dell'esperienza esistente. In realtà, un'iniziativa strategica può avere conseguenze multi direzionali ("*splash effect*" o "*spread effect*") (Partidário M. R. a Arts J., 2005) (Figura 3) e può svilupparsi non in modo lineare, nel tempo e nello spazio; inoltre, possono verificarsi delle modificazioni rispetto agli standard, alle intenzioni e alle aspettative. Tutto ciò come conseguenza della stessa natura complessa, dinamica e adattabile del contesto e/o delle interferenza delle specifiche modalità di implementazione (o non implementazione), di altre decisioni e fattori.

Per la comprensione di questi fenomeni è necessario dunque mettere in pratica un razionale processo di *follow-up*, il quale può essere in questa sede inteso come una sorta di valutazione ex post dell'iniziativa, da affrontare sotto molteplici approcci e i criteri[4].

[4] Si possono distinguere: a) criteri generali (rilevanza, impatto, efficacia, persistenza, flessibilità, predictability); criteri economici (efficienza in termini di costi-benefici e costi-efficacia), criteri di democrazia (legittimità, trasparenza, equità).

Figura 3 - Follow-up directions to a strategic initiative



Fonte: Partidário M. R. and Arts J., 2005.

Lezioni apprese dalle valutazioni on going dei PSR 2007-2013

L'esperienza della valutazione *on going* dei PSR 2007-2013 ha senz'altro contribuito ad accrescere la cultura della valutazione nelle amministrazioni responsabili di PSR e a orientarne le scelte verso valutazioni più utili e utilizzabili (Patton, M. Q.,1997; Cagliero R. et all., 2013). In particolare, si è osservato il passaggio da una funzione sommativa della valutazione (Scriven M., 1996), tradizionalmente promossa dalla CE e tesa a verificare gli impatti netti dei programmi, ad una di tipo costruttivista, tesa a contribuire al miglioramento del programma nel corso della sua implementazione. Tale percorso evolutivo della valutazione dei PSR è sfociato poi nell'attribuzione di una funzione di apprendimento sul programma e sulla sua attuazione (Reg. 1305/2013). Le valutazioni sono meno focalizzate sulla determinazione di giudizi finali sul programma e i suoi effetti, e più dirette a fornire informazioni su ambiti più specifici/strategici, quali ad esempio, il *delivery* del programma, la progettazione integrata, l'innovazione e l'imprenditoria giovanile in agricoltura.

Dall'analisi delle esperienze valutative 2007-2013 emerge che le amministrazioni sono diventate più sensibili alla programmazione e alla identificazione degli usi delle valutazioni (Patton M.Q.,1997). Queste sono state orientante, principalmente, da volontà d'uso strumentale al miglioramento del disegno e dell'implementazione dei programmi; mentre, le valutazioni di medio-lungo periodo sono state orientate da usi cognitivi generali sui risultati dei PSR, finalizzati ad alimentare le future strategie e politiche di sviluppo rurale (Stame N., 2007).

In questo senso, e considerando anche che i valutatori della quasi totalità dei PSR sono stati gli stessi incaricati della valutazione ex post, la valutazione *on-going* ha svolto una funzione di sedimentazione di conoscenza valutativa lungo tutto il periodo di programmazione 2007-2013.

Inoltre, ai valutatori è stato richiesto di fornire *feed-back* tempestivi sull'attuazione dei PSR e sulla loro organizzazione (procedurale, gestionale), in modo da poter migliorare sistematicamente la teoria del programma e la sua implementazione e poter adottare prontamente azioni correttive di miglioramento, adattamento e cambiamento (Patton M. Q., 2010).

Tutto questo riconduce le esperienze della valutazione on-going ad approcci di tipo *developmental*, in cui le amministrazioni hanno evidentemente maturato la capacità di acquisire consapevolezza e di reagire ai risultati delle analisi valutative.

Esperienze applicative di follow-up nelle valutazioni ex ante dei PSR 2014-2020

Nel corso delle valutazioni ex ante dei PSR 2014-2020 sono emersi segnali evidenti delle capacità amministrative di gestione della valutazione e di adattamento ai suoi risultati. Qui, infatti, l'utilità della valutazione e la sua funzione costruttivista per la definizione del Programma sono state rafforzate dalle stesse disposizioni comunitarie, che ne hanno richiesto l'attivazione sin dalle prime battute della definizione del disegno del PSR.

La valutazione ex ante è considerata un fondamentale processo integrante (non un risultato) del Programma, tesa a fornire giudizi e raccomandazioni utili ad alimentare lo sviluppo della sua teoria, a verificarne l'adeguatezza dei traguardi e, anche, delle risorse umane e della capacità amministrativa (condizionalità ex ante).

Similmente, sempre nelle prescrizioni regolamentari, viene esaltata la regolare interazione tra valutatore e amministrazione, al fine di consentire la stesura del Programma attraverso bozze successive, migliorate ad ogni passaggio, grazie ad un percorso di affinamento progressivo (Cagliero R. et all, 2013).

L'interazione tra valutatore ex ante e amministrazione è stata ritenuta così importante da essere formalizzata nel cosiddetto "diario di bordo", finalizzato a documentare il dialogo attivo intercorso con l'Autorità di Gestione (AdG), con particolare attenzione alle raccomandazioni del valutatore e al "se e come" ad esse sia stato dato un seguito (Cagliero R. e Cristiano S., 2013).

La stessa strutturazione del diario di bordo fa emergere un maggiore orientamento della CE all'uso della valutazione per finalità di miglioramento della programmazione. In esso, le raccomandazioni del valutatore andavano elencate e catalogate in base ai diversi ambiti di valutazione ex ante (Figura 4).

Al riguardo, dall'analisi dei diari di bordo dei PSR 2014-2020 emerge che la costruzione stessa delle raccomandazioni è stata spesso concertata con le amministrazioni, al fine di rafforzarne l'uso in relazione alle loro esigenze di supporto nelle diverse fasi di programmazione e ai diversi ambiti. Il valutatore ex ante e le amministrazioni hanno saputo trovare il giusto raccordo in termini di tempestività nella formulazione, discussione e *follow-up* ai giudizi valutativi e alle raccomandazioni.

Figura 4 - Schema del diario di bordo

Data	Tema	Raccomandazione	Azione / reazione
Il needs assessment e l'analisi			
La costruzione della logica d'intervento			
La governance e la gestione			

Fonte: Cagliero et all., 2013.

Infatti, le analisi dei diari di bordo dei PSR italiani dimostrano che nella maggior parte dei casi le amministrazioni hanno messo in atto azioni/reazioni alle raccomandazioni dei valutatori ex ante per finalità di miglioramento del disegno dei PSR.

Anche le analisi realizzate a livello europeo (European Commission, 2015) riportano che nella prevalenza dei casi osservati (circa il 63%) tutte le raccomandazioni del valutatore sono state prese in considerazione ai fini della programmazione degli interventi di sviluppo rurale. Nei casi in cui non è stato dato pieno seguito alle raccomandazioni, le amministrazioni hanno adeguatamente riportato le proprie motivazioni sul diario di bordo.

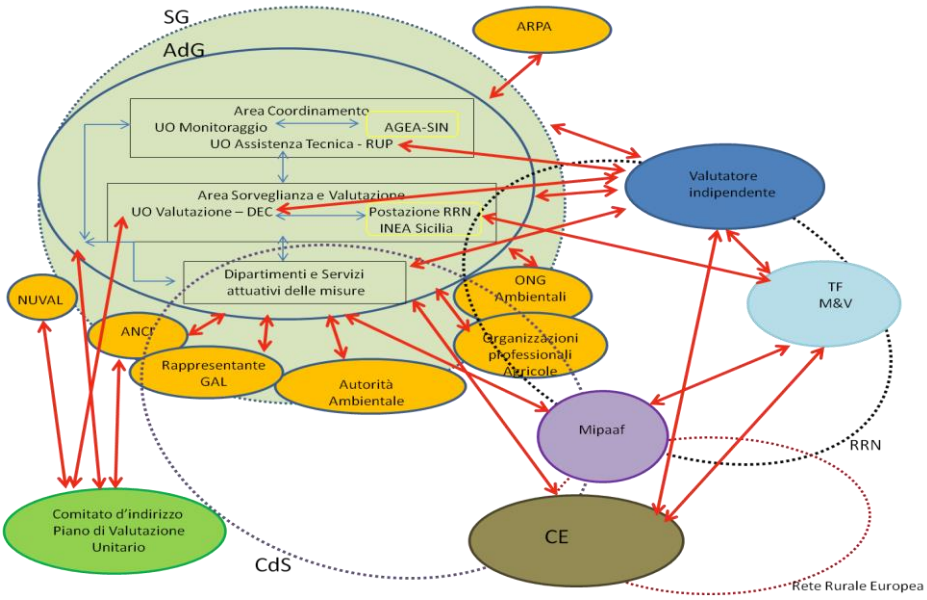
5. Il caso studio delle "raccomandazioni" della valutazione intermedia indipendente del PSR Sicilia 2007-2013

La trattazione delle raccomandazioni del Valutatore indipendente (VI) del PSR Sicilia 2007-2013 rappresenta un originale caso applicativo di *learning evaluation* in uno specifico contesto di policy/programma. Realizzata dall'AdG del Programma e dalle sue strutture operative nei termini di *follow-up* alla valutazione intermedia, tale trattazione ha avuto "*la finalità non solo di agevolare il superamento delle problematiche dalle quali le "raccomandazioni" avevano tratto origine e giustificazione, ma anche, in termini più generali, di enfatizzare (e valorizzare) il ruolo assegnato alla Valutazione di supportare il progressivo adattamento e miglioramento del Programma. In tale ottica la procedura avviata dall'AdG può essere indicata quale esempio di "buona pratica" volta a favorire l'utilizzazione (e l'utilità) della Valutazione in itinere dei PSR*" (Agriconsulting S.p.A, 2013).

Giova ricordare che attraverso il PSR, la Regione Siciliana ha implementato negli ultimi anni la sua politica regionale di sviluppo rurale, in un quadro di *governance* multilivello che ha coinvolto

attivamente diversi policymakers, istituzioni e portatori di interesse: l'UE attraverso la CE; lo Stato attraverso il Mipaaf; la Regione attraverso la Giunta di Governo, l'AdG del Programma e l'Autorità Ambientale; altri componenti del Comitato di Sorveglianza (CdS); i Gruppi di Azione Locale LEADER; lo Steering Group della Valutazione, il VI, ecc. (Figura 5). La responsabilità della valutazione del PSR è interamente in capo all'AdG.

Figura 5 – La Rete della Valutazione del PSR Sicilia 2007-2013



Fonte: Postazione Sicilia RRN.

Durante la fase di attuazione, il PSR è stato sottoposto ad un processo di valutazione on going conforme a quanto stabilito dal Regolamento (CE) 1698/2005, dalle linee di indirizzo contenute nel Quadro Comune di Monitoraggio e Valutazione[5] (QCMV) e dalle specifiche contrattuali previste dalla Regione in sede di affidamento del servizio di valutazione ad un VI[6]. Tale processo è stato principalmente finalizzato a sviluppare tutte le conoscenze utili all'AdG e al CdS per:

a) esaminare l'andamento del programma rispetto ai suoi obiettivi, mediante indicatori di risultato ed eventualmente d'impatto;

b) migliorare la qualità del programma e la sua attuazione;

c) esaminare le proposte di modifiche sostanziali del programma;

[5] Il Reg. (CE) 1698/2005 definisce il QCMV come "un approccio generale elaborato dalla Commissione e dagli Stati membri, che definisce un numero limitato di indicatori comuni relativi alla situazione di partenza nonché all'esecuzione finanziaria, ai prodotti, ai risultati e all'impatto dei programmi".

[6] Si fa riferimento al Contratto (Repertorio 107 del 12 aprile 2012) sottoscritto tra la Regione Siciliana e la Società di valutazione Agriconsulting S.p.A. a seguito di specifica procedura di evidenza pubblica.

d) preparare la valutazione intermedia e la valutazione ex post.

Attualmente l'esecuzione del Programma è entrata nel vivo della fase procedurale cosiddetta "di chiusura", che si completerà con la presentazione della Relazione annuale di Esecuzione al 2015 (entro il 30 giugno 2016) nonché della fase di valutazione ex post (che dovrà completarsi entro il 31 dicembre 2016).

Nel 2010 l'esercizio di valutazione del PSR ha assunto la valenza di valutazione intermedia. Come recita il Regolamento di riferimento: "*La valutazione intermedia e la valutazione ex post analizzano il grado di utilizzazione delle risorse, l'efficacia e l'efficienza della programmazione del FEASR, il suo impatto socioeconomico e l'impatto sulle priorità comunitarie. Esse esaminano se sono stati raggiunti gli obiettivi del programma e tentano di trarre conclusioni utili per la politica di sviluppo rurale. Individuano i fattori che hanno contribuito al successo o all'insuccesso del programma, tra l'altro sotto il profilo della sostenibilità, e rilevano le buone pratiche*".

Il Rapporto di Valutazione Intermedia (RVI) del PSR Sicilia 2007/2013[7], consegnato in data 22 dicembre 2010, ha trovato compimento nelle conclusioni e nelle raccomandazioni del VI su questioni di natura generale e specifica (cioè relative a gruppi di Misure e a singole Misure di intervento), sulla cui base è stato avviato un processo di confronto, tra esecutore del contratto e committente, finalizzato al miglioramento dell'efficacia e della pertinenza del Programma.

In questo rapporto dialettico Regione-VI si sono in un secondo tempo inseriti i Servizi della DG Agri della CE[8] con le proprie "Osservazioni" sull'ARVI: alcune di queste erano rivolte al VI (es. invito a migliorare l'attività di raccolta dei dati e le metodologie applicate) ed altre alla stessa AdG (es. migliorare la fornitura dei dati al valutatore e l'applicazione dei criteri di selezione delle domande di aiuto da parte dei beneficiari del Programma).

Il *follow-up* alla valutazione intermedia è iniziato nel momento in cui l'AdG ha affidato alla sua Unità operativa responsabile della valutazione del Programma, il compito di operare una trattazione sistematica sia delle raccomandazioni del VI sia delle osservazioni della CE, partendo dall'analisi delle cause che possono averle determinate sino alla formulazione delle proposte operative di risoluzione (con la chiara individuazione del "chi-fa-cosa").

In continuo atteggiamento di autovalutazione, l'Amministrazione ha quindi cercato di attuare, grazie alla valutazione critica ma allo stesso tempo costruttiva del valutatore, tutte le "azioni

[7] Nella prima parte del Rapporto, il VI ha curato la descrizione del contesto di valutazione , dell'approccio metodologico, degli aspetti di gestione e attuazione del Programma, ivi comprese l'allocazione delle risorse finanziarie tra le diverse misure e l'utilizzazione delle risorse. L?analisi del contesto, in particolare, è stata dedicata a: gli elementi caratterizzanti il PSR, i beneficiari e la localizzazione degli interventi per Misura ; l'analisi delle tendenze socioeconomiche in atto nella Regione, la crisi economica e vincoli interni ed esterni al PSR, la descrizione del processo di valutazione, precedenti valutazioni relative al Programma (valutazione ex ante, Rapporto sulle condizioni di valutabilità e Relazione di Valutazione al 2009). Nella seconda parte del Rapporto, il VI ha descritto la logica di intervento del Programma e le diverse Misure, pervenendo alle prime risposte al Questionario Valutativo Comune e alle domande specifiche poste dalla Regione.

[8] Nota Ref Ares (2011) 783820 del 18/07/2011.

correttive/preventive" necessarie sia per il miglioramento del PSR[9] che per l'eliminazione delle cause di "non conformità" (es. delle azioni di *delivery* del Programma rispetto a sé stesso, ovvero la "norma"[10]). Ciò con il duplice obiettivo di supportare le decisioni dell'AdG sulla base di dati ed esperienze reali, nonché di dare riscontro, anche grazie alle ulteriori verifiche finali del valutatore indipendente, alle richieste della CE, dei componenti del CdS dei beneficiari e di tutti i portatori di interesse[11].

L'Amministrazione quindi, partendo da fabbisogni concreti, ha gradualmente implementato un processo di follow-up articolato in una reiterata sequenza di attività di *screening-prescription-treatmen*t *feed-back* tra le parti. Lo *screening* ha riguardato l'indagine diagnostica valutativa sull'intero Programma e sui suoi effetti sul contesto (ad esempio sui beneficiari e, laddove è stato possibile, sui non beneficiari). La fase della *prescription* ha avuto come *deliverable* le raccomandazioni del VI, a loro volta soggette ad una verifica di qualità da parte delle strutture dell'AdG, sotto i profili della "pertinenza" e della "fattibilità"[12]. La fase centrale del *treatment* è stata organizzata secondo il flusso tipico dei sistemi di gestione per la qualità delle organizzazioni, basato sul concetto di processo e sull'approccio del "miglioramento continuo", ossia il miglioramento volto a far "migliorare in continuo" l'organizzazione e/o alla "continuità del miglioramento" (Figura 6).

L'approccio adottato dalla Regione ha metodologicamente ripercorso i quattro momenti del Ciclo di Deming[13] (PDCA):

- Plan: stabilire gli obiettivi del sistema, i processi che lo compongono e le risorse necessarie per fornire risultati in accordo con i requisiti del cliente e con le politiche dell'organizzazione;
- Do: attuare quello che si è pianificato;

[9]Tale miglioramento del Programma è stato inteso secondo il concetto di qualità cosiddetta statica ("fare sempre meglio ciò che si è sempre fatto") e quello di qualità dinamica ("capire quando occorre smettere di fare ciò che si è sempre fatto e fare, man mano sempre meglio, cose nuove e socialmente più utili e professionalmente più etiche) (Cerrai S. e Beccastrini S., 2005).

[10] Il PSR è stato rappresentato come se rappresentasse uno "standard". Con questo termine si indicano i documenti tecnici dei sistemi di gestione certificati, cui si perviene dopo opportuni processi di "normazione" o "standardizzazione. Alla stessa stregua degli standard, il PSR è stato: elaborato attraverso il consenso delle parti interessate; basato sui risultati dell'esperienza programmatica precedente; approvato da un organismo sovranazionale riconosciuto. A differenza degli standard, invece, le specifiche tecniche di applicazione del PSR sono cogenti/vincolanti per tutti i portatori di interesse.

[11] Del processo è stata data formale evidenza nell'informativa annuale sulle attività di valutazione rivolta al CdS, nell'ambito del resoconto delle attività di valutazione riportato, anch'esso per obbligo regolamentare, all'interno delle Relazioni Annuali di Esecuzione (RAE) degli anni 2011, 2012 e 2013, nonché' nel documento "Aggiornamento della Valutazione intermedia (ARVI) al 2012".

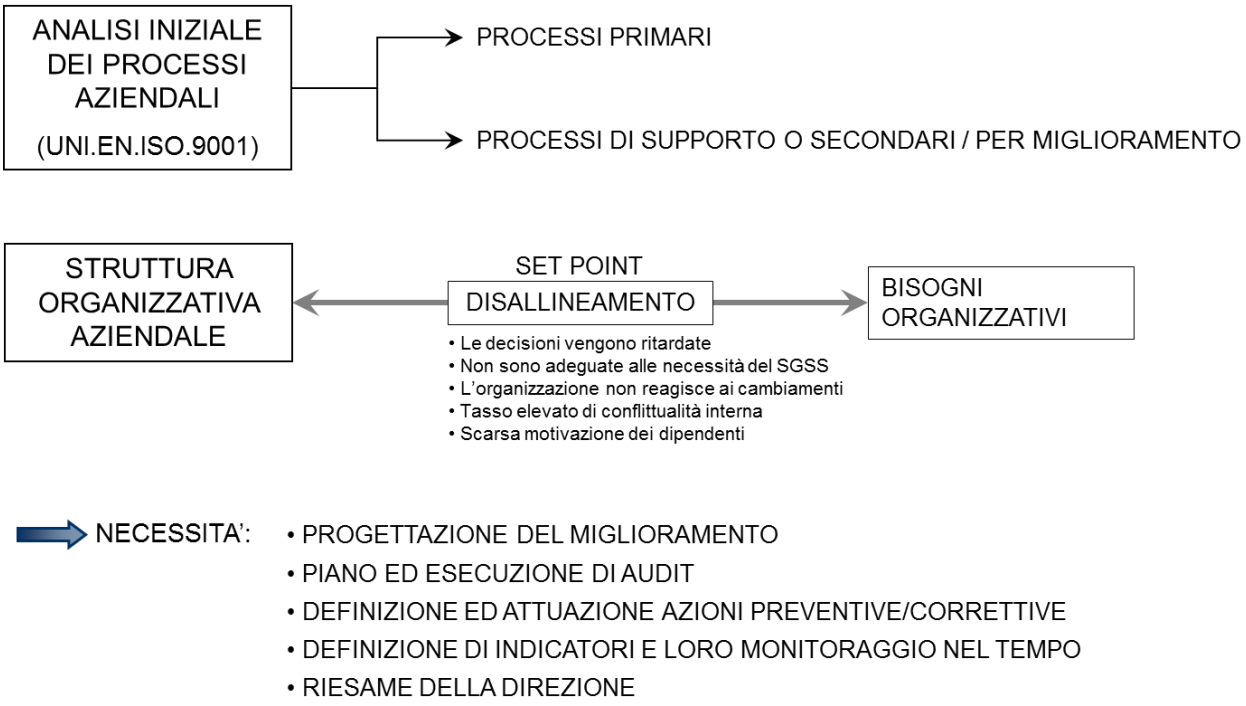
[12] L'attività di raccolta dei giudizi da parte degli uffici responsabili dell'attuazione del PSR è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario predisposto ad hoc dall'Unità di Valutazione, nonché attraverso l'organizzazione di riunioni e sedute di confronto con il VI.

[13] Il PDCA è una strategia operativa modulare che può essere applicata all'organizzazione nel suo insieme, ma anche a qualsiasi suo processo, anche all'ambito di lavoro di una sola persona o gruppo.

- Check: monitorare e, ove possibile, misurare i processi e i prodotti/servizi a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti e registrare i risultati;
- Act: intraprendere azioni per migliorare le prestazioni dei processi quando necessario.

Il ciclo virtuoso PDCA può essere applicato sia al singolo processo sia alla rete di processi, così come suggerito dalla nuova Norma UNI-EN-ISO 9001:2015 "Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti"[14].

Figura 6 – Pianificazione e progettazione del miglioramento continuo

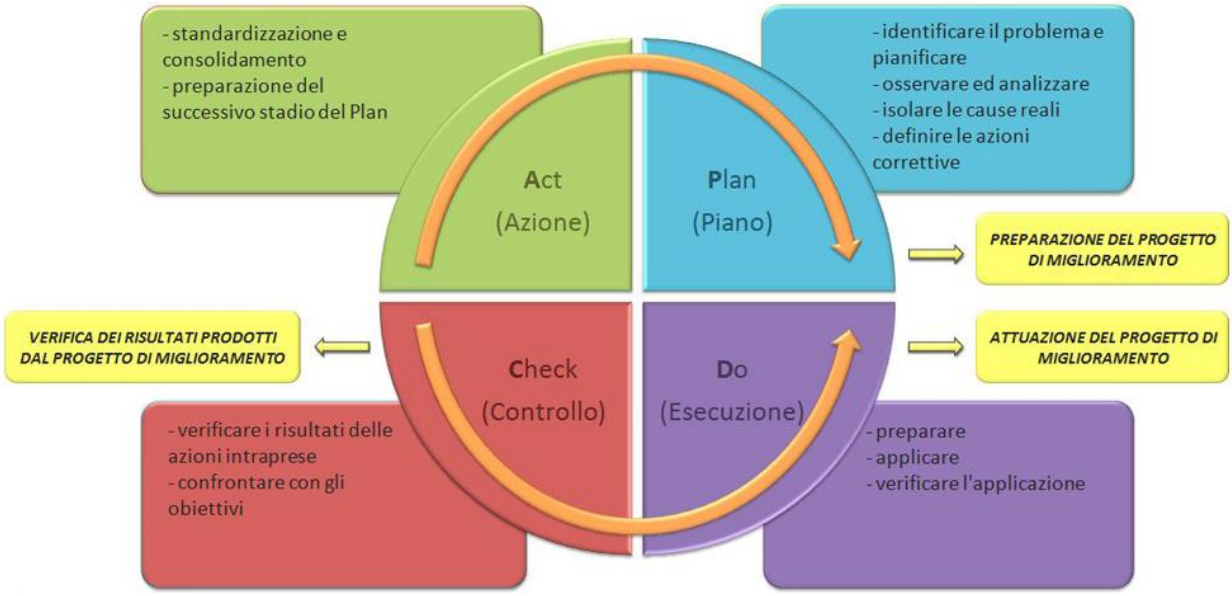


Fonte: QMS S.r.l., 2015.

Una volta eseguita la verifica, affidata nuovamente al VI, della funzionalità, dell'efficacia e dell'efficienza dei provvedimenti adottati dall'Amministrazione, nella fase dell'Act (Figura 7) è avvenuta l'implementazione (follow-up) delle azioni correttive/preventive; in altri termini, per decisione dell'AdG, è stata regolamentata la procedurizzazione delle azioni in modo da renderle irreversibili.

[14] *La norma internazionale UNI EN ISO 9001:2015, che ritira e sostituisce la UNI EN ISO 9001:2008, specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità quando un'organizzazione: a) ha l'esigenza di dimostrare la propria capacità di fornire con regolarità prodotti o servizi che soddisfano i requisiti del cliente e i requisiti cogenti applicabili; b) mira ad accrescere la soddisfazione del cliente tramite l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per migliorare il sistema stesso e assicurare la conformità ai requisiti del cliente e ai requisiti cogenti applicabili. Tutti i requisiti sono di carattere generale e previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente da tipo o dimensione, o dai prodotti forniti e servizi erogati* (Fonte: www.uni.com).

Figura 7 – Il metodo PDCA o ruota di Deming per il miglioramento



Fonte: http://www.iwolm.com/blog/il-metodo-pdca-o-ruota-di-deming/

Tutti i punti precedenti sono stati oggetto di comunicazione e *feed-back* tra le parti. Un importante ruolo di coordinamento è stato assunto dall'Unità operativa di Valutazione che ha assicurato un elevato livello di partecipazione dei diversi soggetti coinvolti nel processo, illustrando loro i metodi e gli obiettivi di ogni fase di lavoro, facilitando la raccolta e la condivisione dei materiali informativi e organizzando gli incontri. L'Unità di Valutazione ha inoltre curato la continua restituzione dei f*eed-back* all'AdG, in modo che questa potesse assolvere consapevolmente al suo ruolo decisionale.

Una dettagliata descrizione delle attività e dei metodi e delle tecniche applicate è stata riportata nel documento "Aggiornamento della Relazione di Valutazione Intermedia" al 2012, consegnato il 14 novembre 2013 e pubblicato, come tutti gli altri prodotti del VI, sul sito istituzionale del Programma[15].

Riconoscendo l'utilità del processo di follow-up alla valutazione on going del PSR, non soltanto nella predisposizione di azioni di management adattative e nella eventuale ridefinizione dei processi decisionali, ma anche per lo stesso miglioramento dell'organizzazione, l'Amministrazione siciliana ha scelto quindi di migliorare ulteriormente la *governance* della politica di sviluppo rurale istituzionalizzando le procedure di follow-up nel Piano di valutazione del PSR 2014-2020 (Regione Siciliana, 2015). In esso si riporta testualmente che: "*La trattazione sistematica dei risultati della valutazione nonché delle istanze e delle raccomandazioni formulate dai componenti del sistema di monitoraggio e valutazione, avverrà con l'adozione di adeguati meccanismi di follow up finalizzati al superamento di eventuali criticità, al miglioramento delle attività ed alla successiva verifica di efficacia da parte del VI, delle azioni correttive messe in*

[15] Al link: http://www.psrsicilia.it/Valutazione_documenti.html.

atto. Tale trattazione enfatizza gli aspetti di "apprendimento" in rete dell'attività valutativa che completano le funzioni di mera rendicontazione".

Come già applicato durante il precedente periodo di programmazione, nell'attuazione del PSR Sicilia 2014-2020, i risultati della valutazione, le istanze e le raccomandazioni del VI si possono teoricamente assimilare alle "Non Conformità" (NC) rilevate durante l'attività di check dalle Organizzazioni che applicano un sistema di gestione per la qualità. Le NC individuano "azioni" che in qualche modo si discostano dal "benchmark" rappresentato da quanto prescritto dai regolamenti unionali, dal PSR, dai criteri di selezione, dalle disposizioni attuative, dai bandi, dagli indirizzi formalizzati in sede di CdS e nelle altre sedi partenariali. In risposta alle NC saranno pianificate, realizzate e "controllate" Azioni Correttive (AC). Le AC che avranno effetto sull'implementazione del Programma saranno formalmente adottate come Soluzioni Operative (SO).

Operativamente le istanze e le raccomandazioni formulate dai componenti del sistema di monitoraggio e valutazione del PSR saranno comunicate all'AdG, la quale incaricherà una struttura di coordinamento di sistematizzarle e comunicarle alle funzioni responsabili (uffici attuatori; Organismo Pagatore, Organismi delegati, Autorità ambientale, Steering Group, etc.). Le funzioni responsabili restituiranno alla struttura di coordinamento le proposte di AC con l'individuazione della tempistica di adeguamento. Una volta esaminate ed approvate dall'AdG, le AC passeranno dalla fase di proposta a quella attuativa; i risultati della loro realizzazione saranno oggetto di "riesame della direzione" da parte del VI, il quale curerà la restituzione del "feedback" ai soggetti coinvolti nel processo, nell'ambito delle Relazioni di Valutazione, della Relazione Annuale di Attuazione (RAA) del Programma e di specifiche azioni di comunicazione.

Nel contempo, l'Amministrazione attiverà un processo di autovalutazione sul funzionamento dei meccanismi di *follow-up*, condiviso tra tutti i componenti del sistema di monitoraggio e valutazione, finalizzato ad assicurare la "circolarità" del processo di miglioramento del Programma

Tavola 1 – Alcuni esempi di "trattazione" delle Raccomandazioni del VI del PSR Sicilia 2007-2013

RACCOMANDAZIONE RVI 2010N		AZIONI CORRETTIVE	GIUDIZIO ARVI 2012
N. 2	*Un maggiore coinvolgimento dell'Assessorato Territorio e Ambiente (ARTA) per renderlo più partecipe della necessità di produrre in tempi rapidi le valutazioni di incidenza per gli interventi orientati alla forestazione su terreni agricoli e non agricoli (Misure 221, 222, 223) ricadenti nelle aree della Rete Natura 2000. Eventualmente concordando miglioramenti sulle modalità di presentazione dei progetti relativi agli interventi ed organizzando riunioni chiarificatrici con i beneficiari interessati, i loro progettisti e i Funzionari dell'Assessorato Territorio e Ambiente.*	• Riunioni di coinvolgimento del Dipartimento Regionale Azienda Foreste e dell'Autorità Ambientale. • Sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra l'Assessorato Regionale delle Risorse Agricole e Alimentari, l'ARTA e il Dipartimento Ambiente, per il rilascio delle valutazioni di incidenza, finalizzato ad accelerare i tempi di attuazione degli interventi finanziati col PSR Sicilia 2007-2013 (agosto 2012). • Quasi completa approvazione dei Piani di Gestione Ambientale e la loro pubblicazione "on line" sul sito istituzionale dell'ARTA, congiuntamente ai relativi Decreti di approvazione. Detti Piani forniscono ai progettisti un set di informazioni che dovrebbe facilitare la loro attività ed il sostanziale miglioramento qualitativo dei progetti. • Continua interlocuzione tra AdG, Dirigente generale del Dipartimento Azienda Foreste Demaniali e responsabili dell'attuazione delle Misure forestali, attraverso riunioni a scadenza periodica, strutturando apposite collaborazioni su specifici aspetti gestionali (ad es. profilatura informatica delle Misure).	I Piani di gestione sono attualmente consultabili e disponibili presso gli uffici degli Enti gestori e dell'ARTA nonché in una specifica pagina del sito web regionale (http://www.artasicilia.eu/old_site/web/natura2000/index.html). I Piani di gestione, oltre che contenere le norme di tutela e di conservazione, indicano anche i criteri che dovranno essere adottati dall'Ente Gestore per la Valutazione di incidenza, ovvero la documentazione e gli studi necessari ad accompagnare piani, programmi e interventi che possono avere un'incidenza sugli habitat e le specie in essi presenti. L'esistenza (e la pubblicizzazione) dei Piani di gestione oggettivamente facilita l'elaborazione e la presentazione di Valutazioni di incidenza di migliore qualità, coerenti con i criteri del Piano. Tuttavia permangono alcune difficoltà connesse alla diversa scala di dettaglio tra progetto di intervento e quanto indicato nei Piani di gestione. Sono stati realizzati dei "tavoli" di lavoro tra le strutture che gestiscono le Misure forestali (Dipartimento Azienda Foreste Demaniali), la Misura 216 (Dipartimento Interventi Strutturali) e ARTA, finalizzati alla chiarificazione e semplificazione delle procedure e, in particolare, alla individuazione delle operazioni per le quali non sarebbe necessario elaborare la Valutazione di incidenza. Analoghi incontri sono stati svolti con il Dipartimento Beni culturali. Per gli interventi direttamente realizzati dal Dipartimento Azienda Foreste Demaniali le problematiche poste alla base della "raccomandazione" appaiono in corso di superamento. Maggiori difficoltà sono segnalate per i progetti non a titolarità regionale, sia proposti da privati che da enti pubblici locali. In prospettiva della prossima programmazione sarebbe utile riflettere sulla reale efficacia di tale sistema gestionale "dualistico" delle misure forestali.
N. 3	*Un ulteriore miglioramento nel coordinamento e nel supporto al Dipartimento Regionale Azienda Foreste Demaniali che recentemente ha assunto la responsabilità nella gestione e attuazione delle Misure forestali, al fine di accelerare l'attuazione delle Misure forestali.*		
N. 4	*Il proseguimento dell'azione di sensibilizzazione degli Istituti di credito per facilitare l'accesso al credito da parte dei beneficiari delle Misure del PSR, diffondendo e facilitando anche l'utilizzazione del Fondo di Garanzia ISMEA.*	• Istituzione nel sito del PSR, nella sezione comunicazione, di un apposito link "Fondo di Garanzia", con tutti i documenti relativi, in particolare materiale illustrativo sul funzionamento del Fondo e indicazioni riguardanti i referenti ai quali rivolgersi. • Attività di informazione nei confronti dell'utenza mediante incontri individuali, risposte ad e-mail e colloqui telefonici. • Seminario di concerto con ISMEA e ABI Sicilia, dedicato alla sensibilizzazione del mondo bancario. • Evento regionale sul fondo di garanzia rivolto a tutti gli operatori.	Il seminario di concerto con ISMEA e ABI Sicilia,si è svolto in data 15/02/2011 con la partecipazione dei funzionari delle seguenti banche: Banca Popolare di Lodi, Unicredit, Carige, Agrileasing, Monte dei Paschi di Siena, Federazione BCC, Intesa S. Paolo. L'evento regionale sul fondo di garanzia rivolto a tutti gli operatori è stato organizzato in data 14/06/2011, con la partecipazione di potenziali beneficiari, tecnici progettisti, ISMEA, ABI ed esponenti di istituzioni bancarie (Unicredit, banca Nuova, Intesa S. Paolo). Nonostante le attività di comunicazione e sensibilizzazione svolte dalla AdG, il ricorso da parte dei beneficiari al Fondo di garanzia ISMEA (il cui importo complessivo è di circa 37,6 Milioni di Euro) risulta molto al di sotto delle aspettative. Questa scarsa operatività del Fondo di Garanzia non appare, nella situazione attuale, imputabile ad una insufficiente comunicazione nei confronti dei potenziali beneficiari (che comunque è stata potenziata nel periodo 2010-2012) quanto piuttosto a limiti e difficoltà di funzionamento ed attuazione dello strumento stesso. E' su tali aspetti che l'AdG ha avviato un processo di riflessione, finalizzato ad individuare ed apportare i necessari adeguamenti operativi per il prossimo periodo di programmazione. Le cause che hanno inciso negativamente sul ricorso al Fondo sono nel complesso attribuibili alla scarsa convenienza per i potenziali beneficiari. Questa sembra derivare dal fatto che, pur in presenza di prestiti coperti dal Fondo di garanzia le Banche non applicano al prestito stesso minori tassi di interesse. Pertanto l'accensione della Garanzia porta, paradossalmente, non ad una diminuzione bensì ad un aumento del costo del denaro in quanto al tasso di interesse normalmente praticato si aggiunge il costo della Garanzia, cioè della commissione che l'impresa deve riconoscere ad ISMEA. Detta commissione varia in funzione del rischio dell'operazione e delle caratteristiche del richiedente, risultando spesso particolarmente elevata per i giovani imprenditori agricoli al primo insediamento.

Fonti: Agriconsulting S.p.A, 2013.,

Conclusioni

Lo studio affrontato nel presente lavoro ha evidenziato la presenza di un "*post decision impasse*" nel mondo della valutazione dei Programmi Europei implementati con il sostegno dei Fondi Strutturali. Di fronte a questo problema le istituzioni UE hanno reagito introducendo nel principale Regolamento di settore – Reg. (UE) n. 1303/2013 – l'obbligo per cui "*Nel corso del periodo di programmazione, (…) ogni valutazione sia soggetta ad appropriato follow-up conformemente alle norme specifiche di ciascun fondo*". Del resto, anche secondo la letteratura il *follow-up* alle valutazioni "*can be useful as a safeguard for 'handing over the baton' from one decision level to another, by providing feed forward and feedback of impact information*. *It may help to close the decision- making and planning cycle*" (Partidário R.M. e Arts J., 2005).

Un importante questione di natura organizzativa è legata a chi dovrebbe assumere formalmente la responsabilità e l'onere di *accountability* ed esecuzione del follow-up. Le lezioni apprese dalla letteratura disponibile sulla qualità e sull'uso della valutazione ci indicano che la questione dipende essenzialmente dalle finalità della valutazione: se questa viene realizzata all'interno di un'organizzazione sarà più utile a migliorare il programma e l'apprendimento collettivo, se invece viene condotta all'esterno sarà più utile per l'*accountability* e per l'approfondimento delle conoscenze. Infine, tanto più ampia è la platea dei portatori di interesse del programma quanto più il follow-up dovrebbe basarsi su approcci *multi-stakeholders* e su una maggiore cura delle attività di reporting e comunicazione ai portatori di interesse per un migliore utilizzo dei risultati delle valutazioni.

Le "remedial management action"[16] previste dalle linee guida UE sul processo di VAS rappresentano solo esempi di utilizzo dei risultati valutativi: "*Other forms of utilisation include various learning uses, reconfirming existing beliefs, mobilising support, enlightenment (conceptual utilisation), and interaction utilisatio*n (Persson Å. and Nilsson M., 2007). I piani di utilizzo e disseminazione dei risultati delle valutazioni dovrebbero quindi far parte del disegno di valutazione e le valutazioni dovrebbero includere il giudizio sul loro utilizzo.

Da ciò è nata l'idea di avviare degli studi su quale tipo di attività e quali questioni di ordine analitico e organizzativo affrontare (combinazioni di approcci, metodi, strumenti, timing, risorse, divisioni delle responsabilità, funzioni, revisioni delle procedure di programmazione, ecc.) perché tali processi possano essere concretamente utili nelle diverse situazioni. Il punto di partenza è stato quindi individuato nelle lezioni emergenti da alcune esperienze empiriche di *follow-up* maturate in diversi contesti negli ultimi periodi di programmazione dello sviluppo rurale.

Le amministrazioni titolari di PSR hanno infatti realizzato un percorso di crescita della propria cultura valutativa, sviluppando la sensibilità rispetto all'utilità e agli usi della valutazione. Le esperienze emergenti dalla valutazione *on going* dei PSR 2007-2013 e dalle valutazioni ex ante dei PSR 2014-2020 dimostrano che le amministrazioni hanno sviluppato rilevanti capacità di orientare i percorsi valutativi, governandoli, poi, fino alla gestione del loro *follow-up*.

[16] Il "rimedio" è rappresentato dall'azione immediata finalizzata a correggere gli effetti, la "prevenzione", invece, consiste nell'azione pianificata finalizzata a rimuovere le cause.

Al riguardo, strumenti quali il diario di bordo hanno avuto una specifica utilità nel definire i percorsi di comprensione, confronto e adattamento delle amministrazioni ai risultati delle valutazioni.

Nel caso dell'esperienza siciliana, l'utilità di questo percorso si è estrinsecata in primo luogo sull'assetto organizzativo-istituzionale del Programma, rappresentando un caso di successo di *learning evaluation*, in particolare, nei seguenti ambiti:

- strutturazione e consolidamento di reticoli relazionali interistituzionali (*community administration*);
- sviluppo di conoscenze, abilità relazionali e competenze valutative all'interno dell'Amministrazione;
- rafforzamento dell'empowerment[17] (Lazzari F. e Gui L., 2013) dell'Amministrazione.

Ponendosi nell'atteggiamento aperto di un'organizzazione riflessiva (Barabaschi B., 2006), in grado di autovalutare il proprio operato, apprendere lezioni dalle precedenti esperienze e misurarsi nel conseguimento di nuovi traguardi, l'Amministrazione siciliana ha scelto quindi di migliorare la *governance* della politica di sviluppo rurale istituzionalizzando le procedure di *follow-up* nel Piano di valutazione del PSR 2014-2020.

Sviluppata secondo una reiterata sequenza di attività di *screening-prescription-treatment* e *feed-back* tra le parti, questa buona pratica riflessiva è stata implementata, a seguito della valutazione intermedia, per analogia alla certificazione dei sistemi di gestione della qualità delle organizzazioni, in modo da: adattarla a tutti i settori ed ambiti dell'organizzazione; attuare le "misure correttive" necessarie per il miglioramento continuo del PSR e per la prevenzione delle "non conformità" (es. delle azioni di delivery rispetto al medesimo Programma); praticare facilmente e autonomamente l'autovalutazione; assumere decisioni sulla base di dati reali; dare riscontro, anche grazie alle verifiche finali del valutatore indipendente, alle esigenze della Commissione Europea, dei componenti del Comitato di Sorveglianza, dei beneficiari e di tutti i portatori di interesse.

In termini di risultati, tale esperienza ha prodotto, nel suo contesto di applicazione, un processo di apprendimento partecipato che ha consentito di valorizzare le competenze interne dell'amministrazione, nonché di migliorare la *governance* della policy precorrendo gli indirizzi tecnico-metodologici della valutazione "durante il periodo della programmazione" 2014-2020.

Volendo riportare lo sguardo alla situazione generale italiana, a conclusione di questo lavoro, piace alle autrici sottolineare un'ultima riflessione: considerato che ancora non ci sono molti sviluppi nei materiali di indirizzo istituzionali né nella letteratura scientifica di settore[18], e tenuto conto delle specificità di contesto dei PSR (tanto sotto il profilo socio-economico e ambientale quanto sotto

[17] In questa sede il concetto di empowerment è inteso come capacità del gruppo (e di ogni suo soggetto) di compiere azioni efficaci per il raggiungimento degli obiettivi e di elaborare strategie con la consapevolezza che le azioni influenzano gli eventi.

[18] La stessa Direttiva VAS, qui più volte presa quale punto di partenza per il follow-up, lascia irrisolte molte questioni, come ad esempio, le "remedial action" in risposta alle evidenze del monitoraggio, il reporting, la disseminazione e l'utilizzo dei risultati del processo valutativo.

quello politico-amministrativo), sarà quasi impossibile – e forse anche non utile - pervenire nel breve periodo ad una standardizzazione dei processi di *follow-up*. In questa situazione, accogliendo l'invito di alcuni esperti, è questo il momento più opportuno per "*learning from practise*".

Riferimenti bibliografici

Agriconsulting S.p.A, (2013), Aggiornamento della Relazione di Valutazione Intermedia al 2012, Servizio di Valutazione del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) Sicilia 2007-2013.

Agriconsulting S.p.A, (2010), Relazione di Valutazione Intermedia, Servizio di Valutazione del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) Sicilia 2007-2013.

Barabaschi B. (2006), Qualità della pubblica amministrazione e sviluppo delle società locali, FrancoAngeli, Milano.

Barone A. (2006), Il diritto del Rischio. Collana Diritto degli Enti locali e delle Regioni. Quaderni 2.Giuffrè Editore, Milano.

Bolli, M., Cristiano, S. (a cura di), De Matthaeis, S., Fucilli, V. (2010), L'organizzazione della valutazione on going in Italia: lo stato di attuazione, Rapporto, Rete Rurale Nazionale.

Brancati R. (2001), Analisi e metodologie per la valutazione delle politiche industriali, Studi e Ricerche AIV, FrancoAngeli, Milano.

Cagliero R., Cristiano S. a cura di (2013), La politica di sviluppo rurale post 2013. Monitorare e valutare i programmi di sviluppo rurale: metodi e strumenti, INEA Studi e Ricerche, Roma

Cagliero R., Cristiano S., Zanon D., (2013) La valutazione dello sviluppo rurale 2014-20: dal contesto ai fabbisogni, articolo in Agriregionieuropa anno 9, n°35/2013, 99-104

Cagliero R., De Matthaeis S., (2013) Nota di sintesi delle valutazioni ex ante dei PSR 2014-2020, Documento di lavoro, Rete Rurale Nazionale.

Cattaneo C. (cura di) (2007), Le politiche per la qualità dei servizi pubblici. Analisi e strumenti per l'innovazione. I Rapporti. Rubbettino Editore Srl.

Dipartimento della funzione pubblica (2002), Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione. Le Proposte. Rubbettino Editore Srl.

EENRD (2014), Getting the most from your RDP: Guidelines for the ex ante evaluation of 2014-2020 RDPs, Brussels.

European Commission (2015), Synthesis of Ex Ante Evaluations of Rural Development Programmes, Luxembourg.

European Commission (2006), Manual of the Common Framework for Monitoring and Evaluation. Guideline Document 2007-2013

Interact Programme Secretariat on behalf of the Managing Authority, the Self-Governing Region of Bratislava (2012), Tractical Handbook for Ongoing Evaluation of Territorial Ccoperation Programmes.

Lazzari F. e Gui L (a cura di) (2013), Partecipazione e cittadinanza. Il farsi delle politiche sociali nei Piani di zona. Collana interdisciplinare, FrancoAngeli, Milano.

Patton M.Q. (2010), Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use

Patton M.Q. (1997), Utilization-focused Evaluation: the new century text, Sage Publications Inc., CA.

Regione Siciliana (2015), Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 Ver.1.5.

Regione Siciliana (2013), PSR Sicilia 2007-2013. Relazione Annuale di Esecuzione 2012.

Regione Siciliana (2012), PSR Sicilia 2007-2013. Relazione Annuale di Esecuzione 2011.

Scriven M. (1996), Types of Evaluation and Types of Evaluator, in Evaluation Practice, Vol. 17, No. 2, 1996, pp. 151-161.

Stame N. (a cura di)(2007), Classici della valutazione, Franco Angeli, Milano.

Cerrai S. e Beccastrini S.(2005), Continuando a cambiare. Pratiche riflessive per generare e valorizzare le competenze nelle organizzazioni, ARPAT, Firenze.

Partidário M. R. e Arts J. (2005), Exploring the concept of strategic environmental assessment follow-up, Impact Assessment and Project Appraisal, 23:3, 246-257, DOI: 10.3152/147154605781765481, Impact Assessment and Project Appraisal, ISSN: 1461-5517 (Print) 1471-5465 (Online) Journal homepage: http://www.tandfonline.com/loi/tiap20

Persson Å. and Nilsson M. (2007), Towards a framework for SEA follow-up: theoteical issues and lessons from policy evaluation, Journal of Environmental Assessment Policy and Management Vol. 9, No. 4 (December 2007) pp. 473–496, Imperial College Press

Morrison-Saunders A. e Arts J. (2005), Learning from esperience: emerging trends in environmental impact assessment follow-up, Impact Assessment and Project Appraisal, ISSN: 1461-5517 (Print) 1471-5465 (Online) Journal homepage: http://www.tandfonline.com/loi/tiap20

Marhall R., Arts J. e Morrison-Saunders A. (2005), International principles for best practice EIA follow-up, Impact Assessment and Project Appraisal, ISSN: 1461-5517 (Print) 1471-5465 (Online) Journal homepage: http://www.tandfonline.com/loi/tiap20

Le autrici autorizzano l'AIV alla pubblicazione e diffusione – su sito e su carta – della proposta e dell'eventuale relazione nella sua forma definitiva.