

STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA

per le autorità di gestione dei fondi UE nell'ambito
della politica di coesione



Strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa

per le autorità di gestione dei fondi UE
nell'ambito della politica di coesione

Originariamente pubblicato dall'OCSE in inglese con il titolo: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OCSE 2021,

https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

La presente traduzione non è stata curata dall'OCSE e non va considerata una versione linguistica ufficiale fornita da tale organizzazione. La qualità della traduzione e la sua coerenza con il testo in lingua originale dell'opera sono di esclusiva responsabilità dell'autore o degli autori della traduzione. In caso di discrepanza tra il testo originale e la traduzione, fa fede la versione originale.

© 2022 Commissione europea per questa traduzione

Sommario

1 COS'È LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA?	3
Contesto e obiettivi	3
Ambito di applicazione e metodologia: uso dello strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa	5
2 LA MATRICE DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA	9
Introduzione	9
LA MATRICE DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA	11
PILASTRO 1 PERSONE	11
PILASTRO 2: ORGANIZZAZIONE	16
PILASTRO 3: PIANIFICAZIONE STRATEGICA, COORDINAMENTO E ATTUAZIONE	19
PILASTRO 4: BENEFICIARI E PARTI INTERESSATE	24
3 IL PROCESSO DELL'OCSE PER L'ELABORAZIONE DI AZIONI PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA	27
Introduzione	27
Il metodo dell'OCSE per l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa	28
Fase 1. Compilazione della matrice	29
Fase 2. Il seminario sullo sviluppo della capacità amministrativa: collaborare per individuare punti forti, punti deboli e opportunità	30
Fase 3. Elaborazione di azioni per lo sviluppo delle capacità	32
Fase 4. Tirando le somme: creare una titolarità	34
Fase 5. Attuazione delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa: adottare buone pratiche	34
Annex A. Raccolta di informazioni	36

1

COS'È LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA?

Contesto e obiettivi

Lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa è destinato alle autorità di gestione (AG) nazionali e regionali degli Stati membri dell'Unione europea (UE). Intende aiutare le AG dei fondi UE nell'ambito della politica di coesione a comprendere meglio i loro punti di forza e di debolezza in termini di capacità amministrativa e di gestione degli investimenti, a valutare in che misura la loro capacità favorisca l'attuazione efficace del loro programma¹ nel tempo e a elaborare soluzioni mirate per colmare le lacune di capacità. Il rafforzamento della capacità amministrativa dell'AG contribuisce a rendere un'istituzione più efficace e favorisce inoltre una migliore gestione degli investimenti e migliori risultati in termini di investimenti. Il presente strumento di autovalutazione presenta una panoramica esauriente degli aspetti riguardanti la capacità amministrativa, consentendo ad altre autorità che attuano o gestiscono i fondi UE nell'ambito della politica di coesione, tra cui l'autorità di certificazione/la funzione contabile, gli organismi di coordinamento nazionali, ecc., di utilizzarlo e di beneficiarne, apportando, se necessario, adeguamenti.

Il presente strumento di autovalutazione offre elementi di valutazione soggettivi, integrati da approfondimenti e buone pratiche per sostenere le AG nell'elaborazione di azioni che rafforzeranno le capacità pertinenti alle loro esigenze e priorità amministrative. Nello specifico, le AG a livello nazionale e regionale dei fondi UE nell'ambito della politica di coesione possono utilizzare questo strumento per:

- individuare le lacune di capacità amministrativa dell'AG nella gestione dei fondi UE e definire le relative priorità;
- elaborare azioni di sviluppo della capacità amministrativa per colmare le lacune individuate;
- facilitare l'autovalutazione dei progressi compiuti nel tempo.

¹ Nel periodo di programmazione 2021-2027 il termine "programma operativo" (PO) è sostituito dal termine "programma". Il termine aggiornato è utilizzato in tutto il presente documento, tranne quando si riferisce specificamente ai programmi operativi (PO) attuati nel periodo di programmazione 2014-2020.

Il presente strumento di autovalutazione si basa su attività di sviluppo delle capacità, tra cui l'elaborazione di tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa, intraprese con le cinque AG pilota² che partecipano a un progetto pilota della Commissione dedicato allo sviluppo della capacità amministrativa nella gestione dei fondi UE per la politica di coesione (Riquadro 1). Il presente strumento di autovalutazione non è finalizzato a valutare le prestazioni generali di un'AG nell'attuazione del programma dell'UE, nei singoli assi prioritari o nella realizzazione di obiettivi specifici, né intende valutare e confrontare le prestazioni di una singola AG rispetto alle omologhe del suo paese o di diversi Stati membri dell'UE.

Riquadro 1. Il progetto pilota della Commissione europea: *anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa per il periodo successivo al 2020*

Il presente strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa nasce dal progetto pilota della Commissione europea *Anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa per il periodo successivo al 2020*³, avviato in collaborazione con l'OCSE e un gruppo di cinque AG pilota. Il progetto fornisce alle AG nazionali e regionali un sostegno pratico per rafforzare la loro capacità amministrativa di gestire i fondi UE nell'ambito della politica di coesione, specialmente in vista del periodo di programmazione 2021-2027 e oltre.

Il progetto pilota è stato strutturato in due fasi. La fase 1 ha individuato le lacune di capacità riscontrate dalle AG partecipanti in quattro ambiti essenziali per una gestione e un uso efficaci dei fondi per la politica di coesione: i) persone, ii) organizzazione, iii) strategia e iv) condizioni quadro. Questa fase ha contribuito a individuare gli ambiti in cui le AG dovevano sviluppare o rafforzare la capacità amministrativa e di gestione degli investimenti al fine di adempiere meglio ai loro mandati. Ha portato alla creazione di tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa per ciascun partecipante pilota. Le Tabelle di marcia hanno rilevato azioni realistiche individuate dalle AG che potrebbero aiutarle ad affrontare le sfide in termini di capacità amministrativa emerse attraverso i singoli esercizi diagnostici. La fase 1 è culminata in una relazione di sintesi dal titolo *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴, pubblicata nel gennaio 2020. La fase 2 mira all'attuazione di un certo numero di azioni di sviluppo delle capacità individuate durante la fase 1 e divulga le conclusioni e i risultati del progetto a livello paneuropeo, anche attraverso lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa.

Il presente strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa integra le *Tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa – Pacchetto di strumenti pratici*⁵ della Commissione europea e il *quadro delle competenze dell'UE per la gestione e l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione*⁶. Insieme, questi strumenti costituiscono un pacchetto completo a sostegno dello sviluppo della capacità amministrativa tra le autorità che gestiscono i fondi per la politica di coesione. Ciascun elemento integra l'altro contribuendo allo sviluppo di capacità in modi diversi. In particolare:

² L'AG del programma operativo "Regioni in crescita" in Bulgaria; l'AG del programma operativo "Competitività e coesione" in Croazia; l'AG del programma operativo "Infrastrutture di trasporto, ambiente e sviluppo sostenibile" in Grecia; l'AG del programma operativo regionale per la regione di Lubelskie in Polonia; e l'AG per il programma operativo regionale per l'Estremadura in Spagna.

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/.

⁴ <https://www.oecd.org/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>.

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_it.pdf.

⁶ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund.

- le **Tablelle di marcia per lo sviluppo delle capacità amministrative – Pacchetto di strumenti pratici** ("Pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea") offrono spunti utili per l'elaborazione di tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa. Il *pacchetto di strumenti pratici* consta di sei sezioni che ripercorrono le fasi principali del processo di elaborazione delle tabelle di marcia, sulla base delle esperienze del progetto pilota per lo sviluppo della capacità amministrativa.

Lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa integra il pacchetto di strumenti pratici dell'UE: *a)* proponendo una matrice di autovalutazione che aiuta le AG a comprendere la loro situazione attuale (come indicato nel pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea) in modo completo e strutturato e *b)* illustrando il quadro analitico e l'approccio dell'OCSE quale possibile processo per l'elaborazione di azioni di sviluppo delle capacità;

- il **quadro delle competenze dell'UE per la gestione e l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione** consente al personale delle amministrazioni che gestiscono i fondi di valutare le competenze necessarie per lo svolgimento dei propri compiti. Le valutazioni individuali possono essere raggruppate così da fornire una panoramica dell'amministrazione nel suo complesso, al fine di individuare le lacune nelle competenze ed elaborare piani di apprendimento e sviluppo individuali e generali.

Lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa integra il quadro delle competenze dell'UE concentrandosi sulle capacità richieste per i processi operativi, istituzionali e di attuazione associati alla gestione dei fondi per la politica di coesione.

Esso si articola in tre parti:

1. **cos'è lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa?** presenta lo strumento di autovalutazione nonché i suoi obiettivi, il suo ambito di applicazione e la metodologia utilizzata;
2. **la matrice di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa:** fornisce alle AG schede di lavoro per svolgere un esercizio di autovalutazione;
3. **il processo dell'OCSE per l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa**⁷: offre informazioni sul modo in cui l'OCSE ha collaborato con le AG pilota per l'elaborazione di soluzioni e azioni di sviluppo delle capacità.

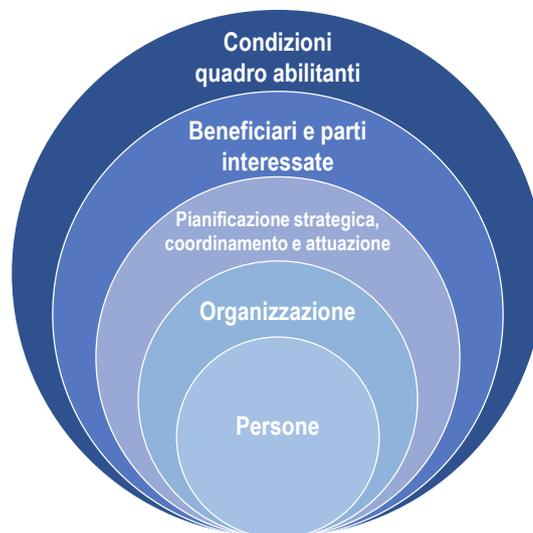
Ambito di applicazione e metodologia: uso dello strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa

Lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa è strutturato intorno ai cinque pilastri del quadro analitico dell'OCSE⁸: gestione delle risorse umane; gestione dell'organizzazione; pianificazione strategica, coordinamento e attuazione; beneficiari e parti interessate; e condizioni quadro abilitanti (Figura 1).

⁷ Questa sezione è strettamente collegata ai capitoli 3, 4 e 5 delle *Tablelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa – Pacchetto di strumenti pratici* della Commissione europea, che illustrano in dettaglio i processi di definizione delle tabelle di marcia e degli indicatori e la struttura proposta per la tabella di marcia.

⁸ Il quadro analitico originario era articolato in quattro pilastri, con "beneficiari e parti interessate" incluso nel pilastro "Pianificazione strategica e coordinamento". Per il presente strumento di autovalutazione, "beneficiari e parti interessate" rappresenta un pilastro a sé stante, affinché le AG possano esaminare in modo approfondito e mirato le loro capacità in questo ambito ed elaborare azioni più mirate.

Figura 1. Quadro analitico dell'OCSE per lo sviluppo delle capacità amministrative nell'utilizzo dei fondi UE



Fonte: adattato dall'OCSE (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Parigi, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Gestione delle risorse umane:** questa dimensione prende in esame la combinazione di abilità e competenze del personale necessarie per un'AG a prestazioni elevate. Analizza il modo in cui individuare e colmare le lacune nelle competenze attirando, reclutando, motivando e sviluppando l'esperienza e le competenze adeguate. Ciò indica una revisione dei sistemi di gestione delle prestazioni e di incentivi per fissare gli obiettivi e misurare i progressi, oltre a un'attenzione particolare al ruolo dei dirigenti per motivare i propri dipendenti.
- **Gestione dell'organizzazione:** le azioni dei dipendenti sono definite in larga misura dal sistema in cui operano: le persone con le competenze adeguate hanno anche bisogno di una struttura organizzativa e di un sostegno che consentano loro di mettere in campo le proprie competenze. Questa dimensione del quadro prende in esame i sistemi, gli strumenti, i processi aziendali e la cultura organizzativa che influiscono sulle modalità di lavoro del personale delle AG. Verifica se questi strumenti e sistemi sono allineati agli obiettivi strategici dell'AG e sostenuti da strutture di governance snelle per agevolare un processo decisionale efficace e consapevole.
- **Pianificazione strategica, coordinamento e attuazione:** tutti i livelli di governo riconoscono che la mancanza di coordinamento rappresenta uno dei principali ostacoli all'efficacia degli investimenti pubblici. Sistemi istituzionali e di governance di qualità, comprese le pratiche di pianificazione strategica, coordinamento e attuazione, contribuiscono a una spesa per investimenti pubblici più efficace, che può avere a sua volta un effetto positivo sulla crescita. La dimensione della pianificazione strategica prende in esame vari aspetti del ciclo di investimento, tra cui lo sviluppo della strategia, la definizione delle priorità e il coordinamento, nonché la pianificazione e la selezione dei progetti, l'attuazione dei progetti, il monitoraggio e la valutazione.
- **Beneficiari e parti interessate:** lo sviluppo delle capacità dei beneficiari durante l'intero ciclo di investimento implica che si tenga conto della loro capacità di intraprendere in modo efficace ogni

fase del processo di investimento, dalla pianificazione all'attuazione fino all'attività di rendicontazione. Ciò significa garantire che i beneficiari possano elaborare e attuare con successo i progetti, rispondere facilmente agli inviti, far fronte a un bisogno minimo di adeguamenti e contribuire alla raccolta e alla comunicazione dei dati relativi ai progetti e ai programmi. Un'azione efficace è legata anche all'interazione attiva di un'AG con le parti interessate interne ed esterne. Tra le parti interessate interne figurano l'AG, l'autorità di certificazione/la funzione contabile, l'autorità di audit, gli organismi intermedi (OI), gli organismi di coordinamento nazionali; le parti interessate esterne sono quelle al di fuori dell'AG, a partire da autorità nazionali (ad esempio ministeri e agenzie competenti) e autorità subnazionali (ad esempio le amministrazioni regionali e locali), settore privato, organizzazioni professionali, organizzazioni della società civile, mondo accademico, ecc. Esse comprendono anche i beneficiari e coloro che sostengono i beneficiari, come consulenti, associazioni professionali o imprenditoriali, associazioni governative subnazionali, ecc.

- **Condizioni quadro abilitanti:** nel contesto dei fondi UE, le condizioni quadro comprendono regolamenti, quali norme, procedure, condizionalità, pratiche di audit, stanziamenti di bilancio e norme di bilancio per la gestione degli investimenti pubblici, ecc. dell'UE. Comprendono inoltre normative nazionali che incidono sull'uso dei fondi UE, quali appalti, audit, ecc. Le condizioni quadro determinano anche il modo in cui il principio di partenariato⁹ funziona con, ad esempio, il settore privato (comunità imprenditoriale), le organizzazioni non governative (ONG) e i cittadini.

Lo strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa combina il quadro analitico dell'OCSE descritto in precedenza e una metodologia in 5 fasi che inizia con l'acquisizione di informazioni preliminari sulle potenziali sfide e termina con l'attuazione di azioni di sviluppo delle capacità, al fine di indicare alle AG un possibile percorso da seguire nell'individuare e nell'affrontare le sfide in termini di capacità. La Figura 2 (di seguito) illustra queste cinque fasi ed evidenzia come l'approccio dell'OCSE e il pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea possano sostenere le AG nell'ambito di un processo di sviluppo della capacità amministrativa.

⁹ Il principio di partenariato prevede che ciascun programma sia elaborato attraverso un processo collettivo che coinvolga le autorità competenti a livello nazionale, regionale e locale, le parti economiche e sociali e gli organismi pertinenti che rappresentano la società civile. Questo partenariato si applica a tutte le fasi del processo di programmazione, dall'elaborazione alla gestione e all'attuazione fino al monitoraggio e alla valutazione. Il principio è enunciato nell'articolo 6 del regolamento recante disposizioni comuni per il periodo 2021-2027.

Figura 2. Il processo dell'OCSE per l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa



Fonte: illustrazione degli autori con riferimento alle *Tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa – Pacchetto di strumenti pratici* della Commissione europea (https://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit).

2

LA MATRICE DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA

Introduzione

La matrice di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa funge da "motore di avvio della conversazione". Fornisce un elenco completo di elementi pertinenti alla capacità amministrativa che possono stimolare la discussione o raccogliere pareri riguardo alla capacità amministrativa e di gestione degli investimenti di un'AG. Può aiutare un'AG a comprendere i suoi punti di forza e di debolezza sul piano amministrativo e a capire se è preparata per conseguire i suoi obiettivi. Le AG sono vivamente incoraggiate a compilare questa matrice sulla base di discussioni approfondite con un gruppo di collaboratori diversificato e rappresentativo (ad esempio personale proveniente da diverse unità dell'AG)¹⁰. Questa matrice non dovrebbe essere considerata un modello prescrittivo o valido per tutti, ma piuttosto uno strumento in grado di aiutare le AG ad esaminare le loro sfide uniche e le lacune di capacità sulla base delle dimensioni comuni della capacità amministrativa.

La matrice di autovalutazione è strutturata come segue:

- **pilastr**i: questa matrice riguarda quattro dei cinque pilastri del quadro illustrati nella Figura 1: *i*) gestione delle risorse umane; *ii*) gestione dell'organizzazione; *iii*) pianificazione strategica, coordinamento e attuazione; e *iv*) beneficiari e parti interessate. La dimensione delle condizioni quadro abilitanti non è inclusa in quanto, in generale, va oltre la capacità o la competenza di una singola AG di influenzare tali condizioni;
- **obiettivi**: ciascun pilastro individua diversi obiettivi che un'AG dovrebbe prendere in considerazione per rafforzare la capacità amministrativa e di gestione degli investimenti. Per ciascun obiettivo è fornita una descrizione dettagliata come scenario di riferimento;
- **capacità**: nell'ambito di ciascun obiettivo rientra una serie di diverse capacità specifiche che possono aiutare un'AG a raggiungerlo;

¹⁰ Se possibile e necessario, l'AG può anche coinvolgere le parti interessate esterne nella compilazione della matrice. (Per maggiori informazioni sul coinvolgimento delle parti interessate si veda la parte 3 "Il metodo dell'OCSE per l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa").

- **dimensioni (buona pratica):** ogni capacità è suddivisa in più dimensioni associate a un livello di valutazione. Per ciascuna dimensione è fornita a titolo di riferimento una chiara descrizione di "buona pratica".

Per ciascuna dimensione (buona pratica) l'AG può quindi valutare in che misura la sua situazione corrisponde al riferimento utilizzando una scala a quattro livelli associata a diversi colori: forte (verde), significativa (verde chiaro), moderata (giallo) e debole (rosso), nonché l'opzione "non pertinente (N/P)". L'AG può selezionare il grado spuntando la colonna corrispondente o inserendo il colore corrispondente per ciascuna dimensione. Ciò consente di visualizzare i punti di forza e di debolezza, nonché i pilastri e gli obiettivi che richiedono una maggiore attenzione in termini di sviluppo delle capacità.

Per quanto possibile, l'AG dovrebbe prendere in considerazione tre criteri per stabilire se il suo livello di capacità è forte, significativo, moderato o debole:

1. **esistenza:** se o quanti elementi esistono o sono applicati?
2. **frequenza:** gli elementi operano regolarmente e con una frequenza sufficiente?¹¹
3. **qualità:** gli elementi sono attuati come previsto? Producono i risultati attesi? Il funzionamento e l'efficacia dell'elemento sono regolarmente monitorati e valutati? L'AG migliora e adegua gli elementi se necessario?

Quando l'AG compila la matrice sulla base di una discussione di gruppo, il ricorso a questi tre criteri e alle rispettive domande può favorire una discussione strutturata. **Al principio della qualità dovrebbe essere attribuito il peso maggiore.**

La matrice di autovalutazione è flessibile in termini di applicabilità. Un'AG può compilare l'intera matrice, pilastri selezionati o capacità specifiche. Un'AG può anche adattare le capacità e le dimensioni nella matrice o includerne altre per tenere conto della sua situazione e delle sue esigenze particolari. Si raccomanda tuttavia di compilare l'intera matrice almeno una volta (e preferibilmente la prima volta) per ottenere un valore di partenza. Ciò può contribuire a monitorare i progressi compiuti nel tempo, a individuare i legami deboli e a mettere in evidenza i segnali di rischio persistenti.

La matrice può essere utilizzata dalle AG nazionali e regionali, anche se in alcuni casi le capacità sono differenziate a seconda del livello territoriale. La matrice può essere compilata da più AG all'interno di un paese e fungere da base per lo scambio di esperienze, l'individuazione di sfide comuni e la discussione di possibili soluzioni che contribuiscano a colmare le lacune di capacità. Inoltre la matrice potrebbe essere utilizzata per l'apprendimento tra pari, il dialogo e lo scambio tra AG di paesi diversi che attuano programmi negli stessi settori (ad esempio competitività, ambiente, innovazione, trasporti).

Se del caso, l'esercizio di valutazione può essere applicato da altri organismi del sistema di gestione e controllo (SGC), tra cui l'autorità di certificazione/la funzione contabile, gli organismi di coordinamento nazionali, ecc., in particolare quando l'AG delega parte delle sue funzioni ad altri organismi. Tali organismi potrebbero concentrarsi sulle capacità e sulle dimensioni pertinenti alle loro competenze ed effettuare un'autovalutazione solo di queste. In alternativa, potrebbero elaborare una matrice di autovalutazione sulla base dei cinque pilastri, adattata alle loro sfide e attività.

Oltre a compilare la matrice stessa (vale a dire compilare la valutazione), le AG sono incoraggiate a riprendere le discussioni in una documentazione supplementare. Ad esempio, l'AG può preparare un foglio o un documento distinto per annotare la motivazione della valutazione di ciascuna dimensione, ossia il motivo per cui tale dimensione è considerata significativa o debole. In alternativa, l'AG può riassumere le discussioni redigendo una breve descrizione qualitativa per ciascuna capacità al fine di integrare e motivare la valutazione.

¹¹ Il criterio della frequenza potrebbe non essere applicato agli elementi a tantum, quali un sito web, un punto di contatto, un documento di pianificazione a lungo termine, ecc.

LA MATRICE DI AUTOVALUTAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA

PILASTRO 1 PERSONE

Questa dimensione prende in esame la combinazione di abilità e competenze necessarie per un'AG a prestazioni elevate. Comprende quattro obiettivi: 1) attrarre e assumere i candidati giusti; 2) un approccio strategico all'apprendimento e allo sviluppo; 3) un sistema efficace e coinvolgente di gestione delle prestazioni; e 4) una leadership efficace e capace in seno alle AG.

OBIETTIVO 1: attrarre e assumere i candidati giusti

Le AG devono essere in grado di attrarre e assumere candidati qualificati e motivati. Le AG che operano in questo modo individuano bene la combinazione di abilità e competenze di cui hanno bisogno. Esse le integrano nelle descrizioni dei posti di lavoro e coinvolgono in modo proattivo i candidati (ad esempio università, servizi pubblici per l'impiego) per ampliare il bacino di talenti. Le metodologie di valutazione sono eque ed efficienti e consentono ai datori di lavoro di valutare vari aspetti di un candidato, ossia non solo conoscenze tecniche o sostanziali.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
Adottare un approccio strutturato per individuare le competenze	Individua abilità e competenze essenziali che apportano un valore aggiunto al lavoro dell'AG. Queste dovrebbero includere specifiche conoscenze tecniche/sostanziali relative al programma e ai fondi SIE, nonché competenze comportamentali/interpersonali o gestionali, quali la risoluzione dei conflitti o la leadership di squadra.					
	Elenca e descrive le competenze a diversi livelli gerarchici, compresi i comportamenti efficaci associati a ciascuno nell'ambito di un quadro delle competenze ¹² .					
	Utilizza competenze comuni in profili professionali, processi di assunzione, valutazione delle prestazioni, formazione e altri processi relativi alle risorse umane.					

¹² Oltre ai propri quadri delle competenze esistenti, o per trarre spunti utili in caso di elaborazione di nuovi quadri, le AG possono consultare il quadro delle competenze della Commissione europea. Il quadro delle competenze dell'UE è una serie di file Excel che individuano le competenze che i dipendenti delle amministrazioni dovrebbero possedere. Riguarda tutti i tipi di amministrazioni che gestiscono o attuano il FESR e il Fondo di coesione: organismi di coordinamento nazionali, autorità di gestione, certificazione e audit, OI e segretariati congiunti. Disponibile al seguente indirizzo: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/competency/.

	Interagisce con l'autorità centrale di gestione delle risorse umane per condividere i requisiti in termini di abilità/competenze al fine di generare una comprensione e un approccio comuni in tutto l'SGC.					
	Rivede e aggiorna periodicamente il quadro delle competenze.					
Capacità di attirare candidati di talento in qualità di datore di lavoro d'elezione	Determina ciò che attira i candidati per posizioni e livelli diversi di anzianità, ad esempio mediante indagini presso i dipendenti, colloqui di uscita, coinvolgimento delle università, questionari per i candidati, ecc.					
	Personalizza ogni campagna di assunzione per ottimizzare la messaggistica per il gruppo destinatario, ad esempio creando descrizioni dei posti di lavoro attraenti, sottolineando le opportunità di crescita e sviluppo per i candidati più giovani, il contesto internazionale unico della gestione dei fondi UE e il loro impatto sullo sviluppo regionale.					
	Utilizza una serie di canali di assunzione (ad esempio i social media, le manifestazioni fieristiche per l'impiego, le attività dirette ad incoraggiare l'assunzione) per massimizzare la portata dell'offerta di lavoro e la pertinenza del bacino di candidati.					
	Coinvolge università, centri pubblici per l'impiego e altre organizzazioni per raggiungere un maggior numero di candidati.					
	Integra considerazioni in materia di diversità (genere, contesto socioeconomico, disabilità, ecc.) nelle campagne di assunzione per garantire una forza lavoro che rappresenti la società di cui è al servizio.					
	Offre una retribuzione equa in riferimento ai mercati pertinenti per posizioni/competenze specializzate (ad esempio ingegneri, tecnici informatici, avvocati, ecc.) e pone l'accento sugli incentivi non retributivi (ferie, telelavoro, ecc.).					
Procedure di assunzione efficaci ed efficienti	L'efficacia delle assunzioni è misurata e tracciata attraverso parametri quali il "time to hire" o il "time to fill" che sono periodicamente riesaminati dalla dirigenza al fine di apportare miglioramenti.					
	I processi di assunzione comprendono tecniche per attenuare i pregiudizi, ad esempio il "blind screening", la formazione degli intervistatori, gli obiettivi in materia di diversità.					
	Le procedure di assunzione hanno criteri di selezione chiaramente definiti (ponderati per ottimizzare la selezione delle competenze). I candidati sono informati dei criteri di selezione di base.					
	I sistemi informatici di assunzione (ad esempio sistemi di candidatura online) e gli strumenti di valutazione (ad esempio colloqui video, test online) sono idonei allo scopo e appropriati per valutare i tipi di abilità e competenze richieste.					
	Utilizza programmi di avviamento e inserimento per aiutare il nuovo personale a diventare operativo ed efficace il più rapidamente possibile.					
	Utilizza diverse modalità contrattuali (ad esempio contratto/contratti di lavoro a tempo determinato rispetto a funzione pubblica/contratti a tempo indeterminato) per accedere in modo più flessibile alle persone con le competenze necessarie e gestire i picchi di lavoro.					
	Esistono meccanismi di ricorso trasparenti per i candidati/gli intervistatori per segnalare ingiuste discriminazioni durante il processo di assunzione, ad esempio un punto di contatto ad hoc/indipendente per la gestione delle risorse umane.					

OBIETTIVO 2: un approccio strategico all'apprendimento e allo sviluppo

La gestione strategica ed efficiente dei fondi SIE si basa su un apprendimento continuo per sviluppare e promuovere le capacità. Le AG che adottano un approccio strategico all'apprendimento e allo sviluppo definiscono una visione a lungo termine per le esigenze di sviluppo delle abilità e delle competenze. Esse individuano proattivamente le esigenze di formazione attraverso azioni quali la consultazione con altre parti dell'SGC o attraverso indagini presso i dipendenti. I dirigenti sono incoraggiati a creare una cultura dell'apprendimento continuo e pertinente e dispongono di vari strumenti per farlo.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Un approccio strategico all'individuazione e allo sviluppo delle competenze	Ha e utilizza una visione o un piano a lungo termine per l'apprendimento e lo sviluppo, in linea con il modo in cui l'AG intende conseguire gli obiettivi del programma.						
	Allinea i contenuti di apprendimento al quadro delle competenze per stabilire aspettative chiare riguardo ai diversi obiettivi di apprendimento nelle diverse famiglie professionali.						
	Offre ai dipendenti l'opportunità, ad esempio attraverso il ciclo di gestione delle prestazioni e il quadro delle competenze, di individuare le esigenze di apprendimento e i desideri dei dipendenti di creare un "circolo virtuoso" di riscontro costruttivo, integrato da opportunità di accesso ai contenuti di apprendimento pertinenti.						
L'apprendimento è sostenuto da strumenti e processi efficaci	Offre metodologie di apprendimento differenziate (apprendimento in classe, tutoraggio, avviamento, coaching, ecc.) per diversi tipi di discenti e contenuti.						
	Punta ai contenuti di apprendimento a diversi livelli di grado/anzianità o aree funzionali (offerta di formazione differenziata).						
	L'apprendimento copre le esigenze quotidiane e strategiche delle imprese e viene valutato regolarmente e migliorato se necessario.						
L'AG promuove una cultura dell'apprendimento	Misura la percezione da parte del personale delle opportunità di apprendimento e sviluppo nell'AG (ad esempio contenuti formativi, tutoraggio, apprendimento sul posto di lavoro).						
	La dirigenza e i dirigenti sottolineano regolarmente l'importanza dell'apprendimento continuo, che comprende la formazione formale, il sostegno a programmi di tutoraggio o coaching e le iniziative di apprendimento sul posto di lavoro.						
	L'AG utilizza una serie di strumenti a sostegno dell'apprendimento, tra cui portali informativi interni, formazione online, formazione in classe, apprendimento misto, visite di studio, incarichi a breve termine in altre parti dell'AG, tutoraggio, ecc.						

OBIETTIVO 3: un sistema efficace e coinvolgente di gestione delle prestazioni

Coinvolgere e motivare i dipendenti è una leva fondamentale per la produttività. Il sistema di gestione delle prestazioni organizza gran parte di questo impegno offrendo al personale e ai dirigenti un forum per le conversazioni costruttive che possono essere collegate a prestazioni organizzative più elevate. La gestione delle prestazioni si basa su criteri chiari e misurabili e politiche e processi chiari dovrebbero incoraggiare buone prestazioni e offrire percorsi per lo sviluppo delle capacità del personale.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
L'AG è impegnata a favore di una cultura di prestazioni elevate	L'AG ha obiettivi di prestazione chiari, misurati a intervalli regolari e comunicati al personale. Ciascuna unità ha i propri obiettivi di prestazione che contribuiscono agli obiettivi dell'AG.						
	I dirigenti celebrano e premiano le prestazioni elevate e stimolano l'ulteriore sviluppo di chi consegue ottimi risultati (ad esempio, formazione specializzata, incentivi finanziari, ecc.).						
	L'AG dispone di politiche chiare per gestire e migliorare le prestazioni insoddisfacenti, come la formazione, il tutoraggio, l'affiancamento lavorativo o l'eventuale licenziamento.						
L'AG sostiene la gestione delle prestazioni con gli strumenti giusti	Tutto il personale intraprende un processo regolare di valutazione delle prestazioni basato su criteri di prestazione chiari e trasparenti e collegato a un quadro comune delle competenze.						
	La gestione delle prestazioni offre al personale l'opportunità di fornire un riscontro verso l'alto al proprio dirigente e di tenere discussioni franche sui risultati dei progetti, sulle opportunità di crescita, sulla qualità dell'ambiente di lavoro, ecc.						
	I dipendenti hanno chiesto di fornire un riscontro sull'equità dei sistemi di prestazione e si avvalgono di meccanismi di ricorso in caso di disaccordo con la valutazione delle loro prestazioni.						
I dirigenti sono incoraggiati a utilizzare la gestione delle prestazioni come leva fondamentale per coinvolgere e motivare il personale	Valutazioni formali delle prestazioni utilizzate sistematicamente come modalità per individuare chi realizza prestazioni elevate/i potenziali dirigenti futuri.						
	Orientamenti chiari aiutano i dirigenti e i loro dipendenti a partecipare al processo in modo costruttivo e con aspettative analoghe.						
	I dirigenti vengono attivamente incoraggiati a fornire un riscontro continuo al proprio personale in aggiunta alle valutazioni formali delle prestazioni.						
	I dirigenti si riuniscono periodicamente per confrontare e discutere le prestazioni delle loro squadre e per calibrare le loro valutazioni delle prestazioni in modo da garantire parità di trattamento tra le varie unità.						

OBIETTIVO 4: una leadership efficace e capace in seno alle AG

Le AG dipendono da una leadership efficace e capace. La raccomandazione dell'OCSE sulla leadership e la capacità del servizio pubblico invita gli aderenti a investire in tre pilastri della leadership del settore pubblico. Per le AG che attuano i programmi, i dirigenti hanno un ruolo cruciale da svolgere nel definire le aspettative, assegnare le risorse e prendere decisioni tempestive e basate su dati concreti.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Cultura e leadership basate sui valori	I dirigenti chiariscono e comunicano i valori fondamentali condivisi che dovrebbero orientare il processo decisionale nell'AG.						
	I dirigenti favoriscono e contribuiscono a elaborare misure in materia di diversità, inclusione e benessere ed effettuano misurazioni e analisi comparative a intervalli regolari per monitorare i progressi, individuare ed eliminare gli ostacoli e progettare interventi.						
	I dirigenti riconoscono l'importanza degli investimenti nella previsione, nell'innovazione e nelle competenze e capacità analitiche.						
Il coinvolgimento dei dipendenti è riconosciuto come una priorità fondamentale per l'AG	L'AG riconosce espressamente l'importanza del coinvolgimento del personale: questo aspetto è trattato nei documenti di pianificazione/strategia ed è misurato a intervalli regolari (una o due volte all'anno) mediante indagini presso i dipendenti.						
	Risultati delle indagini presso i dipendenti monitorati dai dirigenti e utilizzati per apportare adeguamenti alla gestione dell'AG.						
	L'AG offre ampie opportunità di apprendimento della leadership ai dirigenti attuali e futuri/potenziati dell'AG. Ciò dovrebbe prevedere programmi strutturati di formazione e sviluppo e un coaching personalizzato per l'alta dirigenza.						
	L'AG include competenze relative al coinvolgimento dei dipendenti nel proprio quadro delle competenze e si avvale dello stesso per l'assunzione e la promozione del personale.						
	I dirigenti incontrano i responsabili delle risorse umane e i capi dipartimento per discutere della combinazione di abilità/competenze attuale e auspicata nella linea manageriale.						
	Nella misura del possibile, le AG allineano gli incentivi retributivi e non finanziari ai pertinenti livelli di mercato e agli obiettivi del programma al fine di assumere dirigenti.						

PILASTRO 2: ORGANIZZAZIONE

Questa dimensione del quadro prende in esame i sistemi, gli strumenti, i processi aziendali e la cultura organizzativa che influenzano le modalità di lavoro del personale delle AG. Comprende tre obiettivi: 1) garantire che le strutture organizzative siano idonee allo scopo; 2) migliorare la gestione delle conoscenze e i meccanismi di condivisione delle informazioni; e 3) aumentare la flessibilità delle risorse attraverso una migliore pianificazione e mobilità della forza lavoro.

OBIETTIVO 1: garantire che le strutture organizzative siano idonee allo scopo

Le AG operano in ambienti complessi e a più livelli. In tale contesto le strutture organizzative devono garantire una chiara catena di comando e responsabilità per il processo decisionale. Le AG devono inoltre essere sufficientemente flessibili per consentire la riassegnazione delle risorse ove necessario e per tenere conto del punto di vista di un'ampia gamma di parti interessate interne ed esterne. Pur operando in contesti legislativi strettamente limitati, i sistemi e i processi aziendali possono essere rivisti e ottimizzati per facilitare questo processo.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
La struttura organizzativa dell'AG ottimizza le prestazioni	Ciascuna unità di lavoro ha obiettivi chiari che contribuiscono agli obiettivi generali dell'AG. Questi obiettivi sono coerenti: richiedono competenze analoghe e facilitano il lavoro comune.					
	Le unità di lavoro si occupano complessivamente di tutti i lavori che l'AG deve svolgere; quando arriva nuovo lavoro si sa già chi fa cosa.					
	Non vi sono sovrapposizioni o duplicazioni di lavoro nell'AG: non vi sono due unità di lavoro che facciano esattamente la stessa cosa.					
	La struttura organizzativa è sottoposta a revisione periodica (ad esempio ad ogni periodo di programmazione o con una frequenza maggiore) per garantirne l'adeguatezza alle esigenze di attuazione del programma nel tempo.					
Una struttura organizzativa trasparente e chiaramente definita	Un organigramma o un portale interno analogo fornisce i dati essenziali relativi a ciascuna unità e ai suoi ruoli e alle sue responsabilità nell'AG e nei suoi OI, compresa l'interazione tra le unità in termini di attività di rendicontazione, sorveglianza e collaborazione.					
	Il personale dell'AG e dell'SGC ha una visione comune su chi fa cosa e in che modo la sua unità contribuisce al sistema più ampio.					
	Le parti interessate esterne, come i beneficiari, sanno quale organizzazione/unità contattare in tutti i casi attraverso il canale appropriato (ad esempio sito Internet, FAQ, casella di posta elettronica generica).					

OBIETTIVO 2: migliorare la gestione delle conoscenze e i meccanismi di condivisione delle informazioni

Strategie efficaci di gestione delle conoscenze sono essenziali per le operazioni delle AG. Sistemi, protocolli e processi, supportati da sistemi informatici, possono aiutare il personale a collaborare meglio e a prendere decisioni fondamentali in modo efficace. La gestione delle conoscenze può contribuire a indirizzare le conoscenze interne su problemi spinosi e ad accelerare l'innovazione.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
Garantire una collaborazione efficace del personale	Strutture efficaci dei comitati di gestione consentono la condivisione delle informazioni e il coordinamento tra la dirigenza dell'AG e il più ampio SGC.					
	Il personale operativo/non dirigenziale dispone di forum o canali per condividere esperienze, soluzioni a sfide comuni e per migliorare le pratiche di lavoro. Possono rientrarvi gruppi interfunzionali, meccanismi informali attraverso reti di personale, comunicazioni di pratiche o "gruppi di discussione" secondo linee tematiche per consentire agli operatori di condividere esperienze in tutto l'SGC.					
	La dirigenza adotta misure per incoraggiare la collaborazione orizzontale, sostiene le reti di personale e comunica con il proprio personale in merito alle attività di coordinamento in cui è coinvolto.					
	Il personale è incoraggiato a individuare duplicazioni di interventi o problemi di coordinamento e a sollevare tali questioni con il proprio dirigente o un punto di contatto appropriato.					
I sistemi TIC sostengono e promuovono la gestione delle conoscenze, la condivisione delle informazioni e la gestione dei documenti	I portali informativi dell'AG forniscono informazioni aggiornate e in tempo reale sugli sviluppi legislativi per orientare il processo decisionale e sostenere tutte le parti interessate coinvolte. Queste informazioni sono condivise in modo proattivo.					
	Esistono strumenti TIC per documentare e condividere le esperienze. Possono comprendere ambienti in cui condividere modelli e strumenti standard, risposte a domande frequenti, una piattaforma di conoscenze per raccogliere e divulgare le esperienze, come soluzioni recenti a problemi comuni, Wiki interno creato dagli utenti, guide, manuali, calendari, punti di contatto, banche dati di consulenti, calendario della pianificazione degli audit, decisioni passate in materia di audit, ecc.					
	Il personale ha una visione comune dell'uso corretto dei sistemi informatici e dei sistemi di gestione delle informazioni/dei documenti al fine di garantire il trasferimento di conoscenze. Il tutto supportato da attività di formazione e/o comunicazione periodiche.					
	I sistemi informatici sono di facile utilizzo e ben adattati alla realtà quotidiana dell'AG, in quanto consentono un monitoraggio integrato in tempo reale delle spese dei fondi SIE, controlli ex ante, audit ex post e altre funzioni di gestione necessarie.					

OBIETTIVO 3: aumentare la flessibilità delle risorse attraverso una migliore pianificazione e mobilità della forza lavoro

Le norme e le procedure sono alla base delle azioni del personale dell'AG ai fini della trasparenza e della responsabilità. Tuttavia le AG con un certo grado di flessibilità possono indirizzare meglio le risorse (umane e finanziarie) facendole confluire dove possono avere il massimo impatto. Ciò implica la possibilità per i dirigenti di prendere decisioni in merito agli stanziamenti di bilancio (ad esempio per la formazione), pur rimanendo nei limiti di una dotazione complessiva e semplificando i processi interni per trasferire persone e denaro nel modo più semplice possibile.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Le norme di gestione finanziaria consentono un livello adeguato di flessibilità gestionale	Le AG dispongono di un adeguato livello di flessibilità di bilancio per gestire gli obiettivi del programma, anche con la possibilità di impiegare i fondi per l'assistenza tecnica in modo da soddisfare le esigenze dell'AG e i requisiti della Commissione europea.						
	Esiste un'intesa chiara e comune tra gli attori per quanto riguarda la flessibilità di bilancio, ad esempio quando è accettabile e utile trasferire fondi o riportare fondi per un progetto in ritardo. Il tutto è sostenuto da comunicazioni, strumenti e formazione comuni.						
Adeguare persone e flussi di lavoro tramite la riassegnazione interna	L'AG dispone di sistemi che consentono flessibilità nell'adeguare l'offerta alla domanda di manodopera, ad esempio riassegnando temporaneamente il personale ad altre parti dell'SGC. Questi sistemi includono una riserva di personale con qualifiche, abilità e competenze adeguate, in grado di effettuare un distacco o uno scambio di lavoro a breve termine.						
	Le persone che partecipano a questi sistemi sono premiate con migliori opportunità di avanzamento di carriera o altri incentivi che sono integrati nei piani di prestazione e di apprendimento dei dipendenti.						
Pianificazione strategica della forza lavoro	I professionisti delle risorse umane dell'AG conoscono le competenze necessarie per realizzare le priorità strategiche dell'AG e svolgono un ruolo strategico nella creazione della forza lavoro necessaria.						
	Gli alti dirigenti svolgono un ruolo attivo e strategico nel promuovere lo sviluppo della loro forza lavoro.						
	L'AG utilizza le cessazioni dal servizio/le revisioni organizzative del personale come opportunità per una migliore corrispondenza tra competenze e domanda, ad esempio attraverso la ridefinizione dei profili o l'adeguamento di determinati posti di lavoro o compiti per garantire un migliore impiego delle competenze.						

PILASTRO 3: PIANIFICAZIONE STRATEGICA, COORDINAMENTO E ATTUAZIONE

La dimensione della pianificazione strategica, del coordinamento e dell'attuazione prende in esame vari aspetti del ciclo di investimento: sviluppo della strategia, definizione delle priorità e coordinamento, pianificazione e selezione dei progetti, attuazione dei progetti, monitoraggio e valutazione. Comprende quattro obiettivi: 1) adottare un approccio più strategico alla pianificazione del programma, alla programmazione e alla definizione delle priorità; ottimizzare il coordinamento e la comunicazione per l'elaborazione e l'attuazione del programma; 3) rendere più strategico il processo di attuazione del programma; e 4) ampliare le pratiche di misurazione delle prestazioni per sostenere meglio le valutazioni dei risultati.

OBIETTIVO 1: adottare un approccio più strategico alla pianificazione del programma, alla programmazione e alla definizione delle priorità

Gli obiettivi dei PO hanno legami forti e chiari con documenti strategici di livello superiore (ad esempio piani di sviluppo nazionali/regionali, strategie settoriali). Le priorità del programma riflettono le reali esigenze di sviluppo a livello locale, regionale e nazionale, bilanciando considerazioni strategiche e tecniche. Il programma è attuato in modo integrato per cogliere le sinergie tra gli assi prioritari e favorire i progetti intergiurisdizionali.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
Garantire che il programma sia coerente e collegato ai quadri strategici di livello superiore (nazionale o settoriale)	Definire chiari obiettivi del programma e delineare i collegamenti tra gli obiettivi del programma e gli obiettivi di sviluppo strategico a livello nazionale.					
	Delineare i collegamenti e la coerenza tra gli obiettivi del programma e gli obiettivi strategici dei singoli settori strategici pertinenti al programma.					
	Consultare o fare riferimento ai documenti strategici del programma (ad esempio piani d'azione, strategie di sviluppo nazionali/regionali del programma) per orientare il processo decisionale e l'attuazione del programma.					
	Controllare o consultare l'accordo di partenariato e/o altri programmi del paese per evitare contraddizioni negli obiettivi strategici.					
Garantire che le priorità di investimento del	Coinvolgere un'ampia gamma di parti interessate interne ed esterne ¹³ per definire le priorità di investimento del programma.					

¹³ Tra le parti interessate interne figurano l'AG, l'autorità di certificazione/la funzione contabile, l'autorità di audit, gli OI e gli organismi di coordinamento nazionali; le parti interessate esterne sono quelle al di fuori dell'SGC, a partire da autorità nazionali (ad esempio ministeri e agenzie competenti) e autorità subnazionali (ad esempio le amministrazioni regionali e locali), settore privato, organizzazioni professionali, organizzazioni della società civile, mondo accademico, ecc. Esse comprendono anche i beneficiari e coloro che sostengono i beneficiari, come consulenti, associazioni professionali o imprenditoriali, associazioni governative subnazionali, ecc.

programma rispecchino le esigenze di sviluppo nazionali, regionali e/o locali	Spiegare in che modo le priorità del programma sostengono le priorità e le strategie a livello nazionale, regionale e/o locale e adeguare le priorità ai cofinanziamenti disponibili.					
Cogliere le complementarità e le sinergie tra gli assi prioritari	Agevolare gli scambi regolari tra i settori strategici pertinenti al programma e stabilire meccanismi di coordinamento (ad esempio strutture interne congiunte, ITI) e incentivi per attrarre e selezionare investimenti che tengano conto di molteplici assi prioritari nell'ambito del programma.					
	Riesaminare periodicamente i progressi compiuti nell'attuazione del programma per garantire la complementarità tra gli assi prioritari e apportare eventuali adeguamenti.					
Sostenere la cooperazione tra giurisdizioni¹⁴	Individuare sistematicamente gli investimenti che possono beneficiare della cooperazione tra giurisdizioni attraverso meccanismi o procedure ad hoc (ad esempio una task force o integrarla negli orientamenti per l'elaborazione degli inviti).					
	Elaborare in modo proattivo inviti e offrire incentivi per incoraggiare progetti intergiurisdizionali.					
	Fornire un sostegno corrispondente ai beneficiari per rispondere a tali inviti (ad esempio consulenza in materia di cooperazione tra comuni, ITI, istituzione di un contatto ad hoc per la consulenza sugli investimenti cooperativi tra giurisdizioni).					

OBIETTIVO 2: ottimizzare il coordinamento e la comunicazione per l'elaborazione e l'attuazione del programma

Coordinamento efficace tra le parti interessate interne ed esterne in tutte le fasi dell'attuazione del programma, ricorrendo a meccanismi istituzionalizzati e informali. I meccanismi sono regolarmente utilizzati e accessibili a tutte le parti interessate. L'attuazione del programma è coerente con lo sviluppo nazionale, regionale e settoriale. Lo scambio di informazioni tra l'AG e le parti interessate interne ed esterne è bidirezionale, mirato, regolare e tempestivo e riguarda questioni relative all'intero ciclo di programmazione.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
Garantire una combinazione efficace di	Le norme e le procedure di coordinamento dell'SGC sono attuate correttamente (ossia le riunioni sono organizzate come previsto, non vi sono ritardi significativi nella comunicazione, ecc.).					

¹⁴ La cooperazione tra giurisdizioni si riferisce a progetti e investimenti proposti ed eseguiti da più di un beneficiario/un'amministrazione locale, in modo che l'investimento sia applicato oltre i confini della giurisdizione comunale o regionale all'interno di un paese, ad esempio gli ITI.

meccanismi di coordinamento "rigidi" e "morbidi" in tutto il sistema di gestione e controllo (SGC)	Valutare e raccogliere periodicamente i riscontri degli attori dell'SGC per garantire la qualità e l'efficacia dei meccanismi di coordinamento.				
	Istituire meccanismi di dialogo formale (ad esempio reti tematiche, gruppi di lavoro, ecc.) che riuniscano regolarmente le parti interessate interne.				
	Partecipare attivamente alle opportunità di dialogo organizzate da altri organismi, quali l'organismo di coordinamento nazionale, gli OI o altre AG.				
Sfruttare al meglio le opportunità di scambio offerte dalla Commissione europea	Avviare un dialogo attivo e costruttivo con l'unità geografica associata del paese in seno alla DG REGIO.				
	Scambio con le AG di altri Stati membri ricorrendo agli strumenti offerti dalla Commissione europea, ad esempio TAIEX-REGIO Peer-2-Peer.				
Per le AG nazionali - garantire un coordinamento efficace con le autorità nazionali e subnazionali	Coordinarsi con altre autorità pubbliche (ad esempio i ministeri competenti) per quanto riguarda le normative e le strategie dei settori strategici, ecc., al fine di garantire un'attuazione agevole del programma (ad esempio il rispetto delle condizionalità ex ante).				
	Coordinarsi con altre AG nazionali e le istituzioni pubbliche (e, se del caso, con le AG regionali) durante l'intero processo di elaborazione e attuazione del programma, al fine di promuovere la coerenza ed evitare sovrapposizioni o duplicazioni di obiettivi, tipi di progetti e possibili beneficiari.				
	Discutere regolarmente con le AG e le autorità subnazionali (regionali e locali) in merito all'elaborazione e all'attuazione del programma per sfruttare le conoscenze regionali e locali.				
Per le AG regionali - garantire un coordinamento efficace con le autorità nazionali e subnazionali	Coordinarsi con le autorità nazionali e locali durante l'intero processo di attuazione del programma regionale per garantire la coerenza tra le varie giurisdizioni e l'allineamento alle priorità nazionali.				
	Discutere attivamente l'elaborazione e l'attuazione del programma regionale con le autorità locali nelle diverse fasi del processo di investimento, al fine di adattare al meglio il processo di attuazione del programma regionale in modo che soddisfi le esigenze e le capacità locali.				
Condividere informazioni e conoscenze in tutto l'SGC in modo tempestivo ed efficace	Garantire che i meccanismi di condivisione delle informazioni (ad esempio portale web, e-mail, riunioni, ecc.) siano efficaci, accessibili e utilizzati regolarmente da tutti gli attori dell'SGC.				
	Organizzare periodicamente riunioni formali con diversi attori (ad esempio dirigenti, personale tecnico ed esperti) dell'SGC per scambiare informazioni, individuare i problemi e le soluzioni; le riunioni hanno un ordine del giorno chiaro, garantiscono uno scambio di informazioni libero, delineano le fasi successive e le aspettative e la responsabilità attribuita per l'azione e per il seguito da dare.				

OBIETTIVO 3: rendere più strategico il processo di attuazione del programma

Gli inviti a presentare progetti e i processi di selezione sostengono gli obiettivi del programma e si allineano alle capacità dei diversi beneficiari sulla base di un solido esercizio di pianificazione e di solide valutazioni dei progetti. Gli inviti hanno elevati tassi di partecipazione e attraggono progetti innovativi. L'AG può individuare e attenuare vari rischi durante l'intero ciclo del programma e aiutare gli OI e i beneficiari a farlo. I progetti in ritardo sono pochi o inesistenti.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Allineare gli inviti a presentare progetti e la selezione dei progetti alla capacità dei beneficiari	Consultare e cooperare con le parti interessate (OI, beneficiari, autorità od organismi subnazionali, ecc.) al momento dell'elaborazione degli inviti e dei criteri di selezione dei progetti.						
	Condurre ricerche di mercato ex ante in sede di elaborazione degli inviti e dei criteri di selezione dei progetti, ove necessario (ad esempio per comprendere le esigenze dei potenziali beneficiari).						
	Strutturare gli inviti in modo che siano adeguati ai diversi tipi di progetti, gruppi di beneficiari (ad esempio soggetti del settore pubblico rispetto a soggetti del settore privato) e capacità dei beneficiari al fine di garantire l'efficacia di tutti gli inviti (ad esempio tassi di partecipazione elevati, ampia riserva di beneficiari per inviti competitivi).						
	Raccogliere regolarmente i riscontri di diversi gruppi di beneficiari e, se necessario, apportare adeguamenti all'elaborazione degli inviti nel periodo di programmazione.						
Elaborare inviti e criteri di selezione che identifichino i progetti innovativi	Condurre ricerche di mercato per comprendere le nuove tendenze di mercato e le nuove tecnologie nei settori strategici pertinenti al programma, integrando le conoscenze acquisite negli inviti a presentare progetti.						
	Consultarsi regolarmente con le parti interessate (OI, beneficiari) per comprendere le nuove tendenze di mercato e le nuove tecnologie nei settori strategici pertinenti al programma, integrando le conoscenze acquisite negli inviti a presentare progetti.						
	Elaborare inviti e criteri di selezione per attrarre progetti innovativi (ad esempio progetti che si avvalgono di nuove tecnologie, progetti che contribuiscono a più di un asse prioritario, ecc.).						
Ridurre al minimo la necessità di riportare i progetti al periodo di programmazione successivo	Preparare una riserva di progetti pronti prima del nuovo periodo di programmazione.						
	Monitorare e attenuare costantemente i rischi di attuazione dei progetti durante tutto il ciclo di investimento attraverso meccanismi/strumenti ad hoc (ad esempio una task force).						
	Scambiare periodicamente informazioni e buone pratiche sulla gestione dei rischi con l'SGC tramite meccanismi/strumenti ad hoc (ad esempio portale web, riunioni periodiche, gruppi di lavoro).						
	Scambiare periodicamente informazioni sulla gestione dei rischi con altre AG o istituzioni pubbliche esterne.						

OBIETTIVO 4: ampliare le pratiche di misurazione delle prestazioni per sostenere meglio le valutazioni dei risultati

La misurazione delle prestazioni riflette i progressi tecnici e strategici del programma (ossia il conseguimento di obiettivi di sviluppo di livello superiore). Si basa su prove solide (ad esempio, indicatori ben concepiti, raccolta di dati efficace). I risultati sono utilizzati per sostenere il processo decisionale durante l'intero ciclo di investimento.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Creare solidi sistemi di misurazione delle prestazioni degli investimenti del programma	Integrare la misurazione delle prestazioni richiesta dall'UE per il programma con una serie aggiuntiva di indicatori chiari e semplificati che riflettano i risultati finanziari, tecnici e strategici auspicati del programma rispetto agli obiettivi di sviluppo nazionali, regionali o settoriali (ad esempio, in che misura il programma contribuisce al conseguimento degli obiettivi del programma e degli obiettivi nazionali/settoriali/regionali).						
	Coinvolgere gli OI e i beneficiari nel processo di elaborazione degli indicatori per garantire che questi siano utili e realistici sulla base delle capacità e delle risorse relative all'attività di relazione delle parti interessate.						
Garantire una raccolta dei dati efficace	Utilizzare vari strumenti e metodi di raccolta di dati quantitativi e qualitativi, compreso il coordinamento attivo con le istituzioni pubbliche competenti (ad esempio gli istituti di statistica nazionali o regionali, le autorità o le associazioni di settore) al fine di migliorare la raccolta dei dati nel tempo.						
	Fornire un sostegno continuo e attivo agli OI e ai beneficiari per la raccolta e la comunicazione dei dati (ad esempio condividendo strumenti di monitoraggio, organizzando seminari e corsi di formazione, ecc.).						
Aggiornare gli indicatori a sostegno delle valutazioni dei risultati e utilizzare i risultati per migliorare l'attuazione del programma	Esaminare periodicamente i risultati degli esercizi di valutazione e utilizzarli per migliorare l'attuazione del programma (ad esempio struttura degli inviti, criteri di selezione).						
	Confrontarsi con gli OI e i beneficiari durante tutto il periodo di programmazione per garantire che gli indicatori siano aggiornati e pertinenti nel tempo.						
Utilizzare strategicamente il comitato di sorveglianza per una migliore attuazione del programma	Elaborare un programma chiaro e costruttivo per la riunione del comitato di sorveglianza, al fine di garantire che i progressi tecnici e strategici del programma, le sfide in materia di attuazione e le soluzioni potenziali siano discussi nelle riunioni del comitato.						
	Dare seguito ai risultati della riunione e attuare le soluzioni entro un termine preciso e concordato, e riferire in merito alla prossima riunione del comitato.						

PILASTRO 4: BENEFICIARI E PARTI INTERESSATE

Il pilastro prende in esame le capacità di garantire che i beneficiari e le parti interessate possano elaborare e attuare con successo le strategie e i progetti, rispondere facilmente agli inviti, far fronte a un bisogno minimo di adeguamenti e contribuire alla raccolta e alla comunicazione dei dati relativi ai progetti e ai programmi a sostegno del monitoraggio e della valutazione. Comprende due obiettivi: 1) sviluppare in modo efficace le capacità dei beneficiari; e 2) coinvolgere attivamente un'ampia base di parti interessate esterne.

OBIETTIVO 1: sviluppare in modo efficace le capacità dei beneficiari

Diversi gruppi di beneficiari ricevono un sostegno continuo, tempestivo e mirato dall'AG/dagli OI. L'AG ha una buona conoscenza delle esigenze e delle capacità dei beneficiari, i quali dispongono di orientamenti chiari sulle procedure/sui processi di domanda e attuazione dei progetti. Possono chiedere facilmente aiuto all'AG/agli OI e ricevere risposte efficaci entro un termine concordato. Essi ricevono informazioni sull'attuazione del programma, comprese le modifiche normative, in modo tempestivo e regolare.

Capacità	Dimensione (buona pratica)					N/P
Fornire ai beneficiari un sostegno personalizzato e di qualità	Attuare un piano d'azione chiaro per orientare e sostenere diversi gruppi di beneficiari con attività concrete e regolari sulla base delle esigenze e delle capacità individuate dei beneficiari.					
	Garantire che gli orientamenti e le misure di sostegno per i beneficiari siano accessibili, di facile utilizzo e aggiornati.					
	Consultarsi con diversi gruppi di beneficiari al momento di elaborare gli orientamenti e le misure di sostegno per i beneficiari e raccogliere regolarmente i loro riscontri per aggiornare e migliorare gli orientamenti/le attività.					
Comunicare con i beneficiari in modo tempestivo ed efficace	Disporre di un punto di contatto unico (o di un elenco consolidato di contatti mirati) in grado di rispondere alle domande dei beneficiari e fornire orientamenti sulle questioni relative all'elaborazione e all'attuazione del progetto che emergono durante l'intero ciclo del progetto.					
	Rispondere alle richieste dei beneficiari entro un termine prestabilito e adeguatamente comunicato.					
Promuovere lo scambio continuo di informazioni con i beneficiari e tra di essi	Fornire ai beneficiari una serie di strumenti e piattaforme per lo scambio di informazioni, comprese le reti fisiche e le piattaforme online.					
	Condividere con i beneficiari le informazioni relative all'attuazione del programma con regolarità (ad esempio su base trimestrale).					
	Sostenere attivamente lo scambio tra i beneficiari sulle sfide comuni e le buone pratiche relative all'attuazione del programma (ad esempio creando meccanismi quali seminari periodici).					

Collaborare con organizzazioni professionali di sostegno dei beneficiari	Consultarsi attivamente con un'ampia gamma di organizzazioni professionali (ad esempio consulenti, camere di commercio, ecc.) per promuovere le attività di sviluppo delle capacità dei beneficiari.					
	Intrattenere scambi regolari con le organizzazioni professionali per individuare e comprendere meglio le esigenze dei beneficiari, le sfide legate all'attuazione dei progetti, ecc.					

OBIETTIVO 2: coinvolgere attivamente un'ampia base di parti interessate esterne (ad esempio enti subnazionali, rappresentanti del settore privato, società civile)

L'AG dispone di meccanismi ad hoc per garantire un coinvolgimento attivo delle parti interessate interne ed esterne durante l'intero ciclo di investimento. L'AG intrattiene un rapporto forte, di fiducia e cooperativo con le parti interessate, basato su una comunicazione bidirezionale regolare ed efficace. I contributi delle parti interessate sono utilizzati per sviluppare soluzioni concrete volte a colmare le lacune nell'attuazione del programma.

Capacità	Dimensione (buona pratica)						N/P
Comprendere le esigenze di un'ampia gamma di parti interessate	Cogliere regolarmente le esigenze delle diverse parti interessate esterne (oltre ai beneficiari del programma) attraverso indagini, ricerche, gruppi di riflessione, ecc.						
	Incoraggiare un'ampia gamma di parti interessate esterne a partecipare al ciclo di attuazione del programma (dalla definizione degli obiettivi e delle priorità alla valutazione), raccogliendo periodicamente le loro informazioni sulle sfide e sulle potenziali soluzioni per l'attuazione del programma.						
	Condividere informazioni sulle esigenze e le conoscenze delle parti interessate all'interno dell'SGC e utilizzarle per migliorare l'attuazione del programma.						
Sviluppare la capacità delle parti interessate di partecipare all'elaborazione e all'attuazione del programma	Individuare le sfide che i diversi tipi di parti interessate (ad esempio imprese, ONG, istituti di ricerca, enti subnazionali, ecc.) si trovano ad affrontare nelle diverse fasi di attuazione del programma.						
	Fornire un sostegno personalizzato ai diversi tipi di parti interessate (ad esempio enti subnazionali) per sviluppare la loro capacità di contribuire all'attuazione del programma (ad esempio seminari, consultazioni online, ecc.).						
	Raccogliere regolarmente i riscontri delle diverse parti interessate in merito alla qualità e all'efficacia delle attività di sviluppo delle capacità in cui sono coinvolte.						
	Utilizzare i riscontri per aggiornare le attività di sviluppo delle capacità per le parti interessate.						
Sviluppare piattaforme per il dialogo tra più parti interessate per un contributo più ampio e più	Sviluppare una piattaforma formale ad hoc per il dialogo tra più parti interessate che consenta a queste ultime di fornire un contributo regolare, sistematico e coordinato all'intero ciclo di elaborazione e attuazione del programma.						
	Favorire un dialogo costruttivo attraverso la piattaforma multilaterale delle parti interessate per individuare fasi successive chiare al fine di migliorare l'attuazione del programma.						

efficace delle parti interessate	Diffondere i risultati della discussione e del seguito dato (attuazione delle fasi successive) tra le parti interessate e oltre (grande pubblico).					
---	--	--	--	--	--	--

3 IL PROCESSO DELL'OCSE PER L'ELABORAZIONE DI AZIONI PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA

Introduzione

L'elaborazione di azioni di sviluppo della capacità amministrativa inizia con l'autovalutazione e il contributo di diverse unità all'interno di un'AG e di parti interessate interne ed esterne¹⁵ pertinenti all'attuazione del programma dell'AG. Occorre quindi strutturare e dare priorità ad azioni concrete mirate a lacune di capacità specifiche. Esiste una varietà di modi in cui un'AG può svolgere questo processo. Un approccio consiste nell'elaborare una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa che comprenda misure globali per lo sviluppo delle capacità di gestione e di utilizzo dei fondi UE. Questo approccio è promosso per il periodo di programmazione 2021-2027 come strumento per consentire alle AG di avvalersi in modo più strategico dell'assistenza tecnica e sviluppare la capacità amministrativa. È stato vivamente raccomandato agli Stati membri che presentano debolezze nella capacità amministrativa o che dispongono di dati di attuazione meno convincenti di elaborare tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa. La tabella di marcia è un documento strategico che può essere elaborato per i singoli programmi o per gli Stati membri¹⁶.

Una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa stabilisce chiaramente gli obiettivi, le priorità e le iniziative in materia di sviluppo delle capacità e può essere utilizzata per misurare i progressi compiuti nel tempo. Può essere utilizzata anche per comunicare le aspettative, ottenere consenso tra le parti interessate¹⁷ responsabili dell'attuazione del programma e generare un senso di responsabilità per la realizzazione delle iniziative della tabella di marcia. Le *Tablette di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa – Pacchetto di strumenti pratici* della Commissione europea forniscono assistenza pratica

¹⁵ Tra le parti interessate interne figurano l'AG, l'autorità di certificazione/la funzione contabile, l'autorità di audit, gli OI e gli organismi di coordinamento nazionali; le parti interessate esterne sono quelle al di fuori dell'SGC, a partire da autorità nazionali (ad esempio ministeri e agenzie competenti) e autorità subnazionali (ad esempio le amministrazioni regionali e locali), settore privato, organizzazioni professionali, organizzazioni della società civile, mondo accademico, ecc. Esse comprendono anche i beneficiari e coloro che sostengono i beneficiari, come consulenti, associazioni professionali o imprenditoriali, associazioni governative subnazionali, ecc.

¹⁶ Commissione europea (2020), *Tablette di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa – Pacchetto di strumenti pratici* https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/roadmap_toolkit_it.pdf.

¹⁷ Anche all'interno dell'AG, degli OI, dei beneficiari e degli organismi di coordinamento nazionali, nonché di altre AG e istituzioni pubbliche coinvolte nella gestione dei fondi UE.

e istruzioni alle AG che desiderano applicare questo approccio. Per sostenere le AG nell'individuazione delle sfide in termini di capacità amministrativa e delle azioni appropriate, questa sezione dello strumento di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa presenta un metodo per l'elaborazione di una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa che è in linea con l'approccio descritto nel pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea. La metodologia è stata utilizzata nel corso del progetto di sviluppo della capacità amministrativa avviato con le cinque AG pilota (Riquadro 1, sezione 1). Non è l'unico modo per affrontare l'esercizio, ma è piuttosto un'opzione che le AG possono prendere in considerazione. La differenza dell'approccio descritto di seguito rispetto al pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea consiste nell'utilizzare la matrice di autovalutazione come prima fase (cfr. Figura 2 nella sezione 1).

Il metodo dell'OCSE per l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa

La metodologia dell'OCSE aiuta le AG a esaminare in modo costruttivo i punti di forza, i punti deboli e le opportunità sul piano amministrativo. Si tratta di un processo di scoperta che consente ai diversi attori coinvolti nell'elaborazione, nella gestione, nell'attuazione e nella valutazione di un programma di condividere le loro esperienze, osservazioni e idee. Per esplorare e affrontare con successo le sfide in materia di capacità amministrative e di gestione degli investimenti occorrono una mentalità aperta, la volontà di prendere in considerazione prospettive diverse e la volontà di attuare il cambiamento. La metodologia dell'OCSE utilizza un formato di seminario interattivo e multilaterale per raccogliere informazioni, individuare soluzioni e preparare azioni. Per sostenere l'attuazione di queste azioni il pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea fornisce informazioni specifiche sullo sviluppo di indicatori e sui meccanismi di finanziamento. Altri attori, compresi gli organismi di coordinamento nazionali, che desiderino svolgere l'esercizio di autovalutazione potrebbero trarre spunti da questa sezione, soprattutto se intendono coinvolgere nel processo più parti interessate.

La metodologia dell'OCSE si articola in cinque fasi principali (cfr. Figura 2 nella sezione 1):

1. la matrice di autovalutazione: generare informazioni preliminari;
2. il seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa: collaborare per individuare punti forti, punti deboli e opportunità
3. l'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa: definire gli obiettivi e individuare le azioni prioritarie;
4. tirando le somme: creare una titolarità;
5. l'attuazione delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa: adottare buone pratiche.

L'impegno delle parti interessate è una componente fondamentale dell'approccio dell'OCSE allo sviluppo delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa e dovrebbe far parte dell'intero esercizio di autovalutazione. La portata e il formato della partecipazione delle parti interessate varieranno a seconda della fase/tappa e dipenderanno dagli obiettivi e dai compiti. Ad esempio, la fase 1: compilazione della matrice, è un'opportunità per l'AG di riunire i rappresentanti interni di diversi dipartimenti per riflettere sulla capacità dell'organizzazione, individuare le sfide principali e definire le priorità per un'ulteriore discussione approfondita. Ove possibile, l'AG può anche coinvolgere alcune parti interessate esterne nella prima fase, ad esempio attraverso un questionario o consultazioni in presenza. La fase 2: il seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa, è intesa a riunire una gamma più ampia di parti interessate per continuare a raccogliere punti di vista diversi e convalidare i risultati della fase 1. Per le fasi 3 e 4 è inoltre importante che l'AG tenga informate le parti interessate in merito ai progressi compiuti nell'elaborazione e nell'attuazione delle azioni di sviluppo delle capacità e raccolga costantemente i loro riscontri.

Le AG devono inoltre garantire una comunicazione e una partecipazione interne efficaci nell'elaborazione delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa. Ad esempio, il gruppo dell'AG che dirige i lavori dovrà creare consenso sugli obiettivi, i processi e i risultati attesi in termini di sviluppo delle capacità. Il gruppo deve comunicare chiaramente queste informazioni a tutto il personale dell'AG al fine di sensibilizzare, delineare e gestire le aspettative e i contributi e raccogliere riscontri e idee da diversi dipartimenti. Questo coinvolgimento dovrebbe avere inizio prima dell'esercizio di valutazione e proseguire fino alla sua conclusione (vale a dire il completamento delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa).

Fase 1. Compilazione della matrice

La compilazione della matrice di autovalutazione segna l'inizio della prima fase della metodologia dell'OCSE. Si tratta di un esercizio di valutazione che consente all'AG di iniziare a individuare le eventuali lacune di capacità e di fornire informazioni preliminari sui suoi punti di forza.

Le AG sono incoraggiate a compilare la matrice sulla base di una discussione di gruppo tra il loro personale. La discussione sull'autovalutazione può essere organizzata in due modi: i) i rappresentanti/dipendenti di diversi dipartimenti possono prima compilare la matrice singolarmente e successivamente l'AG può organizzare una discussione di gruppo in base ai risultati; ii) il personale si riunisce per discutere e compilare insieme la matrice. In entrambi i casi, la discussione è fondamentale in quanto può contribuire a delineare punti di forza e di debolezza riconosciuti e a rivelare lacune di capacità che normalmente possono passare inosservate. Prima di iniziare l'esercizio, l'AG dovrebbe fare una presentazione alle persone che compileranno la matrice per fornire loro il contesto, le spiegazioni e gli orientamenti necessari, compresa la conoscenza di base di alcune tematiche e terminologie specifiche (ad esempio non tutti i partecipanti hanno conoscenze nel settore della gestione delle risorse umane). Questa assistenza dovrebbe essere garantita durante l'intero processo di compilazione della matrice.

Oltre a compilare la matrice stessa (vale a dire compilare la valutazione), le AG sono incoraggiate a riprendere le discussioni in una documentazione supplementare. Ad esempio, l'AG può preparare un foglio o un documento distinto per annotare la motivazione della valutazione di ciascuna dimensione, ossia il motivo per cui tale dimensione è considerata significativa o debole. In alternativa, l'AG può riassumere le discussioni redigendo una breve descrizione qualitativa per ciascuna capacità al fine di integrare e motivare la valutazione.

Insieme, la matrice compilata e i risultati delle discussioni possono non solo aiutare l'AG a dare priorità agli ambiti più urgenti per lo sviluppo delle capacità, ma anche contribuire all'organizzazione del seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa (fase 2). È importante parlare con il personale tecnico od operativo come con gli alti dirigenti di ciascuna area funzionale delle AG oltre che con l'organismo di coordinamento nazionale. Ciò può talvolta risultare difficile per il personale dell'AG e può essere presa in considerazione la possibilità di coinvolgere un terzo indipendente ed esterno per condurre il colloquio/le tavole rotonde.

L'AG può inoltre intraprendere ulteriori esercizi di raccolta di informazioni per una migliore compilazione della matrice. Ciò contribuisce a generare un'autovalutazione più solida delle capacità dell'AG, in quanto il ricorso a una sola fonte di informazioni può fornire una panoramica incompleta o non equilibrata della situazione attuale. Ulteriori informazioni possono essere ottenute conducendo una semplice indagine, consultando i documenti di valutazione e organizzando discussioni in gruppi di riflessione. Le attività di raccolta di informazioni supplementari e la matrice sono complementari. Ad esempio, la raccolta delle informazioni documentate esistenti e un breve questionario possono essere di aiuto nella compilazione della matrice. I risultati dei colloqui e/o delle discussioni dei gruppi di riflessione possono confluire nella matrice o essere utilizzati per convalidare e perfezionare la matrice. La matrice può essere utilizzata per elaborare il questionario o strutturare i colloqui, le tavole rotonde o le discussioni dei gruppi di riflessione. Se del caso, l'AG può anche estendere l'esercizio di valutazione ad altri organismi dell'SGC, tra cui

l'autorità di certificazione/la funzione contabile, gli organismi di coordinamento nazionali, in particolare quando l'AG delega parte delle sue funzioni ad altri organismi.

L'Annex A fornisce alle AG un elenco di temi su cui incentrare la raccolta di informazioni supplementari nonché fonti di informazioni potenzialmente utili. Analogamente, l'allegato 1 del pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea fornisce anche un elenco dettagliato di domande riguardanti le strutture, la gestione delle risorse umane, i sistemi e gli strumenti per aiutare le AG a raccogliere informazioni per la valutazione.

Fase 2. Il seminario sullo sviluppo della capacità amministrativa: collaborare per individuare punti forti, punti deboli e opportunità

Una volta raccolte ed esaminate attentamente le informazioni di base, il passo successivo consiste nel riunire le parti interessate interne ed esterne (quelle che hanno partecipato alla discussione dei gruppi di riflessione ma anche altre) per un seminario interattivo della durata di un giorno.

L'OCSE ha strutturato il seminario in modo tale che i partecipanti svolgessero un'analisi di punti forti, punti deboli, opportunità e minacce (SWOT). A ciò ha fatto seguito una discussione sulle possibili soluzioni e sui modi per consolidare i punti di forza delle AG e sfruttare le opportunità individuate. Questa metodologia è contenuta anche nel pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea.

Preparazione del seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa

Prima del seminario l'AG individua una serie di temi e questioni urgenti in ciascuna delle cinque dimensioni del quadro analitico, emersi durante la fase di raccolta delle informazioni. La matrice di autovalutazione per lo sviluppo della capacità amministrativa compilata può essere particolarmente utile in questo contesto, in quanto evidenzia chiaramente le debolezze percepite. Se necessario, la matrice potrà essere ulteriormente perfezionata dopo il seminario per tenere conto delle ulteriori conoscenze acquisite da una più ampia gamma di parti interessate.

Lo spazio destinato al seminario è dotato di tavoli – generalmente uno per ogni pilastro del quadro analitico dell'OCSE (persone, organizzazione, pianificazione strategica, ecc.) – in modo che i partecipanti possano lavorare insieme su un tema specifico. Ad ogni tavolo dovrebbe sedersi un gruppo di parti interessate eterogeneo in termini di tipologia (ad esempio AG, OI, beneficiari, ecc.) e in termini di funzione o attività (ad esempio gestione delle risorse umane, pianificazione strategica, comunicazioni, ecc.). Prima del seminario è importante che l'AG abbia un'idea di come desidera riempire i tavoli affinché sia garantito un corretto equilibrio tra i partecipanti.

Ogni tavolo è dotato di una lavagna a fogli mobili e di evidenziatori. Il tema del tavolo e le questioni principali da esaminare (individuate durante la fase di raccolta delle informazioni) dovrebbero essere già indicati sulla lavagna a fogli mobili quando i partecipanti arrivano, in modo che sappiano dove andare. È importante che l'AG contribuisca a indirizzare le persone verso i tavoli giusti per garantire una buona combinazione. Le AG possono scegliere di assegnare in precedenza i posti a sedere o agevolare la sistemazione all'arrivo dei partecipanti. La Figura 3 dà un'idea della disposizione della stanza: ogni ovale rappresenta un tavolo, con indicazione del tema della discussione sulla base di quanto appreso nella fase 1 e di alcune delle questioni principali individuate che saranno oggetto di discussione.

Figura 3. Esempio di temi dei tavoli e delle questioni individuate per un seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa



Anche prima del seminario l'AG dovrà selezionare tra il proprio personale e istruire un relatore o facilitatore del tavolo che dirigerà la discussione durante il seminario. Si raccomanda inoltre, una volta che tutti si trovano al proprio tavolo, di nominare una persona incaricata di prendere appunti.

Nel corso del seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa

Il seminario si articola generalmente in quattro sessioni più una pausa pranzo.

1. **Perché ci troviamo qui:** presentazione da parte dell'AG del processo di autovalutazione e descrizione della giornata del seminario.
2. **L'analisi SWOT:** ad ogni tavolo i partecipanti si concentrano sul proprio tema, prendendosi il tempo necessario per discutere e trascrivere sulla lavagna a fogli mobili quelli che a loro avviso sono i punti di forza delle AG e le opportunità di consolidarli, nonché i punti deboli o le sfide dell'AG, comprese le potenziali cause alla radice, e chi potrebbe contribuire a gestirli. Sebbene sia importante che vengano discusse alcune delle questioni chiave individuate in precedenza i partecipanti dovrebbero disporre di un margine di manovra e di flessibilità per introdurre anche altre questioni. Dopo la discussione sull'analisi SWOT i partecipanti individuano tre o quattro ambiti prioritari che ritengono che l'AG debba affrontare. Il relatore di ciascun tavolo presenta in modo succinto (5-7 minuti per tavolo) i punti di forza, le sfide e le questioni prioritarie individuati e discussi. Dopo la presentazione di ciascun tavolo l'AG apre la discussione per sapere cosa pensano i partecipanti al seminario dei risultati, anche se non sono stati presi in considerazione degli aspetti o se ci sono ulteriori aspetti da prendere in considerazione.
3. **Giungere a soluzioni:** dopo la pausa pranzo i partecipanti tornano ai propri tavoli e, sulla base delle tre o quattro priorità individuate durante la mattinata, si confrontano cercando il maggior numero possibile di soluzioni per ciascuna priorità e per ciascuna questione associata in una prospettiva a breve e lungo termine. Dovrebbero considerare i passaggi necessari per giungere a una soluzione, quali potrebbero essere i principali attori in grado di contribuire alla sua attuazione e di quali strumenti/meccanismi hanno bisogno per agire. Per quest'ultima considerazione è

fondamentale stabilire se gli strumenti/i meccanismi rientrino o meno nel mandato/nelle responsabilità dell'AG. È importante che la riflessione non si limiti a quanto sembra possibile o a quanto è noto, ma che i partecipanti siano incoraggiati ad essere innovativi nelle loro soluzioni. Dopo circa 90 minuti i tavoli presentano ancora una volta (5-7 minuti per tavolo) agli altri gruppi le soluzioni individuate che saranno oggetto di riscontro e discussione. Queste soluzioni dovrebbero essere appuntate anche sulle lavagne a fogli mobili.

4. **Conclusioni e fasi successive:** al termine del seminario l'AG può concludere la giornata riprendendo alcune delle idee principali emerse e condividendo con le parti interessate le fasi successive del processo di elaborazione della tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa, compreso un calendario potenziale.

Dopo il seminario è molto utile che il gruppo dell'AG dedichi del tempo a esaminare ciò che ha sentito e appreso, in quanto ciò confluirà direttamente nelle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa. Le pagine della lavagna a fogli mobili sono uno strumento essenziale a sostegno di questa attività. Si raccomanda vivamente di elaborare un'analisi generale che documenti quanto rilevato nella fase di raccolta delle informazioni e nel corso del seminario (fasi 1 e 2). Ciò offre un quadro chiaro delle questioni e delle lacune di fondo in termini di capacità e degli obiettivi generali per superare le sfide specifiche relative alla capacità.

Riquadro 2. Consigli per lo svolgimento di un seminario "virtuale" (ad esempio a causa delle restrizioni legate alla COVID-19)

A seconda delle restrizioni legate alla COVID-19 il seminario può anche svolgersi virtualmente. Sebbene sia difficile replicare i vantaggi di una riunione in presenza di un gruppo diversificato i seminari online possono consentire la partecipazione di un maggior numero di persone con meno sconvolgimenti dei loro orari (ad esempio a causa del viaggio).

Le "breakout room" degli strumenti di videoconferenza quali Zoom o Microsoft Teams possono essere utilizzate per riprodurre tavoli tematici. La funzione chat può consentire ai partecipanti di proporre domande o esprimere osservazioni in tempo reale e strumenti interattivi come Groupmap o Padlet possono contribuire a strutturare la conversazione.

Si raccomanda generalmente di limitare a un massimo di due ore la durata dei seminari online: oltre questo termine l'interazione tra i partecipanti diminuisce. La buona pratica nei seminari online consiste nel suddividere il tempo in una serie di attività. Un seminario online sullo sviluppo delle capacità potrebbe prevedere, ad esempio, un'introduzione da parte della dirigenza dell'AG, prima che i partecipanti si spostino in "breakout room" distinte per discutere in modo più dettagliato argomenti specifici. Riferire al gruppo in merito a tali discussioni può contribuire a dare ai partecipanti un senso di progresso e a discutere le fasi successive.

Fase 3. Elaborazione di azioni per lo sviluppo delle capacità

Una volta completate le fasi 2 e 3 l'AG è pronta a preparare la propria serie di azioni. Il pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea indica tecniche che assistono le AG nel passaggio dall'analisi della situazione di partenza (ad esempio, i risultati della raccolta di informazioni e le fasi del seminario per lo sviluppo della capacità amministrativa) all'individuazione delle azioni, nello specifico la mappatura della logica di intervento con il ricorso a un albero dei problemi e la formulazione di una teoria del cambiamento.

Potrebbe non risultare possibile affrontare tutti gli ambiti d'azione o tutte le azioni individuate nel corso del seminario. Per questo motivo è importante che l'AG a) dia priorità a ciò che è realistico e consideri la

sequenza delle azioni; b) discuta con le parti interessate il motivo per cui ha scelto di affrontare le questioni affrontate. Le AG possono elaborare una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa che comprenda tutte le azioni possibili, il che può rivelarsi estremamente prezioso, ma che dovrebbe anche essere realistica per quanto riguarda le tempistiche e le risorse necessarie per mettere in atto le azioni e gestire in modo adeguato le aspettative delle parti interessate.

L'elaborazione di azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa è un processo iterativo. Il gruppo dell'AG che se ne occupa dovrebbe mettere in conto di riunirsi più volte per perfezionare il proprio lavoro. Potrebbe anche voler consultare periodicamente le principali parti interessate di ciascuna dimensione man mano che progetta le azioni e sviluppa idee su come attuarle. È inoltre importante tenere presenti tre principi per quanto riguarda le azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa. Esse dovrebbero essere:

1. realistiche;
2. di rafforzamento reciproco;
3. distribuite nel breve, medio e lungo termine per ottenere risultati rapidi, seguiti da vantaggi più sostenibili.

È altresì essenziale che l'alta dirigenza si impegni a realizzare cambiamenti e li sostenga.

Nel progetto pilota con le cinque AG, tutte le azioni sono state sintetizzate in una tabella riassuntiva¹⁸ contenente una serie di caratteristiche generali:

- **preambolo:** un testo che descriva il motivo dell'esercizio e illustri il contesto pertinente;
- **pilastrini della capacità amministrativa:** raggruppamento di azioni o iniziative concrete nei cinque pilastri: gestione delle risorse umane, gestione dell'organizzazione, pianificazione strategica e coordinamento, sostegno ai beneficiari, gestione delle parti interessate e condizioni quadro. Questi pilastri forniscono una struttura per delineare obiettivi strategici di alto livello e contribuiscono a organizzare le azioni in modo più sistematico. Mentre lo strumento di autovalutazione fornisce un quadro generale, un'AG può raggruppare le azioni in un modo che sia per essa più comprensibile e operativo;
- **progetti/azioni:** le iniziative specifiche intese ad affrontare le sfide e le lacune individuate attraverso l'esercizio di autovalutazione e il processo di elaborazione dello sviluppo della capacità amministrativa; i progetti dovrebbero indicare i risultati tangibili auspicati;
- **organismo responsabile:** per ciascuna azione dovrebbero esservi un organismo responsabile e parti interessate identificate coinvolte nell'attuazione al fine di garantirne la responsabilità. Talvolta l'organismo responsabile è l'unico soggetto coinvolto nell'attuazione. In altri casi l'organismo responsabile può essere affiancato da altri attori per garantire l'attuazione. Idealmente dovrebbe esservi anche una responsabilità al livello dirigenziale dell'AG;
- **tempistica:** le azioni dovrebbero essere limitate nel tempo, sebbene la tempistica o la portata di specificità siano flessibili. Tenere chiaramente conto della tempistica è importante per definire la sequenza delle azioni, evitare una sovrapposizione delle stesse e garantirne la realizzazione. Favorisce inoltre l'assunzione di responsabilità;
- **risorse:** le risorse stimate possono essere assegnate alle azioni. Le risorse possono comprendere finanziamenti, risorse umane e competenze o esperienze richieste, ma anche infrastrutture, ad esempio strumenti informatici, ecc.;

¹⁸ La tabella di esempio è disponibile nella relazione dell'OCSE *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabella 1.1 a pagina 31.

- **risultati tangibili, traguardi/parametri di riferimento.** I risultati tangibili rispecchiano ciò che l'AG si aspetta di produrre a seguito della sua azione, ad esempio un documento interno che identifichi le norme o un seminario con i beneficiari. I traguardi e i parametri di riferimento evidenziano le azioni o le attività principali che devono essere realizzate in itinere e costituiscono un mezzo che consente all'AG di determinare se è sulla buona strada per realizzare la propria azione. Se tali caratteristiche sono incluse dovrebbero essere realistiche e misurabili.

Un esempio alternativo di tabella è contenuto nel pacchetto di strumenti pratici della Commissione europea (sezione 5, paragrafo 5.1 "Elementi strutturali delle tabelle di marcia") ed è strutturata in base al quadro analitico elaborato dall'OCSE. L'esempio di tabella comprende anche elementi quali indicatori, fonti di finanziamento e dotazioni di bilancio, oltre a quanto elencato sopra. Le AG possono integrare questi elementi nella tabella del piano d'azione in funzione delle proprie esigenze.

Inoltre le azioni possono essere riprese in un documento in evoluzione che viene aggiornato secondo i progressi compiuti in termini di azioni. Le AG sono invitate a consultare la seguente lista di controllo al momento di formulare le loro azioni:

- ✓ il linguaggio usato è chiaro, concreto e semplice;
- ✓ il numero delle azioni è limitato (qualità rispetto alla quantità);
- ✓ le azioni sono realistiche e possono essere realizzate dall'AG stessa;
- ✓ le azioni sono incentrate sulla capacità dell'AG (ossia non solo sugli OI/sui beneficiari);
- ✓ i risultati possono essere condivisi con gli attori pertinenti all'interno dell'AG;
- ✓ su richiesta, i risultati possono essere disponibili al pubblico.

Fase 4. Tirando le somme: creare una titolarità

Una volta completata la tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa l'AG dovrebbe riconvocare le parti interessate che hanno partecipato al seminario al fine di convalidare il lavoro. Si tratta di un'opportunità per ottenere un riscontro e anche per sostenere le azioni. Se tutto va bene saranno necessari solo piccoli adeguamenti per ultimare la tabella di marcia e avviare il processo di attuazione. Una volta completata la tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa, le AG possono anche condividerla con un pubblico più ampio, ivi incluso il proprio intero organico, all'interno del ministero che ospita l'AG (se desiderato e/o opportuno), con gli OI, i beneficiari e persino il pubblico (ad esempio pubblicandola sul sito web, se del caso). Le AG possono inoltre aggiornare regolarmente i progressi compiuti nell'attuazione delle proprie azioni di sviluppo delle capacità.

Il coinvolgimento delle parti interessate in tutto il processo di elaborazione della tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa è fondamentale per creare sostegno e titolarità per l'intero ciclo di sviluppo della capacità amministrativa, dall'individuazione delle lacune di capacità allo sviluppo delle azioni volte a colmarle e alla determinazione dell'efficacia di tali azioni al momento opportuno.

Fase 5. Attuazione delle azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa: adottare buone pratiche

È indubbio che le varie AG individueranno e attueranno diversi tipi di azioni di sviluppo delle capacità. Anche le modalità di attuazione delle azioni varieranno a seconda delle lacune di capacità, delle risorse umane e istituzionali, della cultura del lavoro, ecc. Esistono tuttavia buone pratiche che possono essere applicabili alla maggior parte delle AG, se non a tutte. Queste buone pratiche si basano principalmente sull'esperienza delle cinque AG coinvolte nel progetto pilota. Le AG sono incoraggiate a prendere in considerazione l'adozione e l'adeguamento di tali buone pratiche in funzione delle loro esigenze.

- Istituire strutture e gruppi chiari per attuare le tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa e mettere a punto meccanismi per mobilitare il personale e le competenze dell'AG per contribuire. A titolo di esempio, l'AG greca del programma operativo "Infrastrutture di trasporto, ambiente e sviluppo sostenibile 2014-2020" ha istituito squadre incaricate dell'attuazione, coordinate da personale che non fa parte della dirigenza dell'AG. Le squadre sono assistite da una riserva di "fuoriclasse" per la tabella di marcia, un gruppo di dirigenti che si sono impegnati a sostenerle.
- Le diverse squadre incaricate dell'attuazione possono consultare liberamente qualsiasi fuoriclasse della riserva in base alle proprie esigenze, anziché assegnarne uno a ciascuna squadra.
- Elaborare piani d'azione. Sebbene la tabella di marcia possa fornire informazioni di base sulle azioni, quali gli organismi responsabili, gli organismi di attuazione, il calendario generale, i traguardi, ecc., è utile disporre di piani di attuazione dettagliati per le azioni individuate. L'elaborazione di un piano d'azione per aumentare il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti, ad esempio, è un'attività che le AG croate e della regione di Lubelskie (Polonia) hanno attuato nell'ambito del progetto pilota.
- Garantire una comunicazione e un'interazione regolari tra le squadre incaricate dell'attuazione, in particolare tra le azioni interconnesse. A tal fine possono contribuire riunioni periodiche, seminari o piattaforme online per la condivisione degli aggiornamenti.
- Produrre uno o più documenti brevi che riassumano i risultati e l'esperienza acquisita con l'attuazione di un'azione specifica. Ad esempio, l'AG dell'Estremadura (Spagna), con l'assistenza dell'OCSE, elaborerà una sintesi dei risultati derivanti dall'azione di definizione della strategia che sta intraprendendo, accompagnata da un pacchetto di strumenti per la programmazione strategica. Nel caso dell'AG della Bulgaria per il programma operativo "Regioni in crescita" sarà elaborato un pacchetto di strumenti per avviare consultazioni volte ad analizzare le lacune di capacità, compresa la progettazione di strumenti adeguati di formazione o sostegno in materia di consultazione. Questo tipo di documentazione può essere applicato a vari tipi di azioni e crea una memoria istituzionale per aiutare le AG a svolgere esercizi analoghi in futuro.

Annex A. Raccolta di informazioni

Il presente allegato è di sostegno alle AG che desiderano intraprendere esercizi di raccolta di informazioni diversi dalla compilazione della matrice di autovalutazione quale primo passo per acquisire informazioni preliminari ai fini della valutazione.

In termini di argomenti l'AG può raccogliere informazioni su quanto segue.

- **Persone**
 - Quadro generale del personale.
 - Pratiche di pianificazione strategica delle risorse umane.
 - Procedure di assunzione e promozione.
 - Sistema di retribuzione.
 - Pratiche di valutazione delle prestazioni.
 - Possibilità di formazione disponibili.
- **Organizzazione**
 - Dirigenza.
 - Struttura e linee di responsabilità della strategia operativa e delle pratiche dell'AG.
 - Pratiche di comunicazione interna.
 - Pratiche a sostegno del monitoraggio e dell'attività di rendicontazione in merito alle operazioni e alle prestazioni.
- **Pianificazione strategica, coordinamento e attuazione**
 - Attori (ministeri, agenzie, autorità subnazionali, OI, beneficiari e altri) con i quali l'AG intrattiene una stretta collaborazione per la gestione e l'attuazione del proprio programma.
 - Meccanismi di coordinamento volti a garantire uno scambio efficace con gli attori.
 - Monitoraggio e valutazione delle prestazioni.
- **Beneficiari e parti interessate**
 - Coinvolgimento dei beneficiari e di altre parti interessate esterne nei processi pertinenti di elaborazione e attuazione del programma.
 - Programmi di formazione e sostegno per i beneficiari.
 - Comunicazione con le parti interessate esterne.
- **Condizioni quadro**
 - Sfide esterne, quali condizionalità, procedure di appalto, audit esterni, ecc.
 - Rischi potenziali per la gestione e l'attuazione efficaci del programma.

Oltre alla matrice di autovalutazione esistono almeno tre diverse fonti di informazioni da cui le AG possono attingere per acquisire informazioni sulla propria capacità amministrativa. Queste comprendono:

1. **informazioni esistenti nell'AG**, compresi documenti di pianificazione strategica/operativa, organigrammi e strutture, protocolli per il processo decisionale, dati e informazioni già raccolti (ad esempio informazioni sulle risorse umane, informazioni sui beneficiari, ecc.);

2. **un breve questionario mirato** distribuito alle parti interessate interne (all'interno dell'AG e dell'SGC) ed esterne (ad esempio i beneficiari) per comprendere le loro percezioni;
3. **colloqui/tavole rotonde/discussioni in gruppi di riflessione con diversi attori**, tra cui i rappresentanti dell'AG, degli OI, dell'organismo di coordinamento nazionale, degli organismi beneficiari e di sostegno ai beneficiari, del comitato di sorveglianza, ecc. Durante queste conversazioni è possibile ottenere informazioni riguardo agli aspetti seguenti:
 - capacità dell'AG, ad esempio:
 - la struttura e l'organizzazione dell'AG sono opportune per le parti interessate e contribuiscono a soddisfare le sue esigenze organizzative/tecniche o a conseguire i suoi obiettivi?
 - organizzazione dell'AG, ad esempio:
 - in che misura le parti interessate hanno familiarità con il funzionamento dell'AG?
 - Quali sono le prospettive delle parti interessate in merito alle procedure e ai processi dell'AG? Cosa migliorerebbero?
 - pianificazione strategica, coordinamento e comunicazione dell'AG, ad esempio:
 - in che misura gli obiettivi del programma sono allineati ad altri obiettivi strategici, ad esempio per lo sviluppo regionale?
 - Le parti interessate hanno una buona percezione dei meccanismi di coordinamento da utilizzare?
 - Con quale efficacia l'AG comunica con le parti interessate in merito a nuove conoscenze, attività, opportunità, nuovi rischi, ecc.?
 - coinvolgimento dei beneficiari e delle parti interessate e sostegno ai medesimi, ad esempio:
 - con quale efficacia l'AG coinvolge o collabora con le parti interessate nel determinare le modalità di attuazione del programma, nell'elaborazione degli inviti, ecc.?
 - In che misura l'AG comprende chiaramente la capacità dei beneficiari (punti di forza e lacune) e quanto è efficace il sostegno dell'AG?
 - Con quale frequenza o con quale efficacia sono coinvolti i potenziali beneficiari?
 - condizioni quadro, ad esempio:
 - quali sono le esperienze delle parti interessate in termini di vincoli inerenti al quadro, ossia procedure amministrative, meccanismi di monitoraggio e controllo, ecc., e cosa funziona bene?

Per maggiori informazioni sul progetto consultare il sito:

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/howimproving-investment/roadmap_admin/

Per maggiori informazioni sui lavori pertinenti dell'OCSE, consultare il sito:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>
<https://www.oecd.org/governance/pem/>

