

INSTRUMENT DE AUTOEVALUARE PENTRU CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE

destinat autorităților de management ale fondurilor
UE în cadrul politicii de coeziune



Instrumentul de autoevaluare pentru consolidarea capacităților administrative

destinat autorităților de management ale
fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune

Publicat inițial de OCDE în limba engleză sub titlul: Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy © OCDE 2021, https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf.

Această traducere nu a fost efectuată de OCDE și nu trebuie considerată a fi o traducere oficială a OCDE. Calitatea traducerii și coerența acesteia cu textul în limba originală al operei sunt responsabilitatea exclusivă a autorului sau autorilor traducerii. În cazul în care există discrepanțe între lucrarea originală și traducere, doar textul lucrării originale este considerat valabil.

© 2022 Comisia Europeană pentru această traducere

Cuprins

1 CE ESTE INSTRUMENTUL DE AUTOEVALUARE CCA?	3
Context și obiective	3
Domeniul de aplicare și metodologia: Utilizarea instrumentului de autoevaluare CCA	5
2 MATRICEA DE AUTOEVALUARE CCA	9
Introducere	9
MATRICEA DE AUTOEVALUARE CCA	11
PILONUL 1: OAMENII	11
PILONUL 2: ORGANIZAȚIA	16
PILONUL 3: PLANIFICAREA STRATEGICĂ, COORDONAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE	19
PILONUL 4: BENEFICIARII ȘI PĂRȚILE INTERESATE	24
3 CALEA OCDE DE DEZVOLTARE A ACȚIUNILOR CCA	27
Introducere	27
Metodologia OCDE pentru elaborarea acțiunilor CCA	28
Pasul 1. Completarea matricei	29
Pasul 2. Atelierul CCA: Colaborare în vederea identificării punctelor forte, a punctelor slabe și a oportunităților	30
Pasul 3. Elaborarea de acțiuni de consolidare a capacităților	32
Pasul 4. Reunirea tuturor elementelor: responsabilizarea	34
Pasul 5. Punerea în aplicare a acțiunilor CCA: adoptarea bunelor practici	34
Annex A. Colectarea de informații	36

1

CE ESTE INSTRUMENTUL DE AUTOEVALUARE CCA?

Context și obiective

Instrumentul de autoevaluare pentru consolidarea capacităților administrative (CCA) este conceput pentru a fi utilizat de către autoritățile de management naționale și regionale din statele membre ale Uniunii Europene (UE). Acesta este menit să ajute autoritățile de management (AM) ale fondurilor UE din cadrul politicii de coeziune să își înțeleagă mai bine punctele forte și punctele slabe în ceea ce privește capacitățile administrative și de gestionare a investițiilor, să evalueze măsura în care capacitățile lor sprijină punerea în aplicare eficace a programului¹ lor de-a lungul timpului și să elaboreze soluții specifice pentru a aborda lacunele în materie de capacitate. Consolidarea capacităților administrative ale unei autorități de management contribuie la eficientizarea instituției și, de asemenea, sprijină o mai bună gestionare a investițiilor și obținerea unor rezultate mai bune în materie de investiții. Acest instrument de autoevaluare acoperă un set cuprinzător de perspective legate de capacitățile administrative, permițând altor autorități care execută sau gestionează fonduri UE în cadrul politicii de coeziune, inclusiv autorității de certificare/organismului care exercită funcția contabilă, organismelor naționale de coordonare etc., să poată, de asemenea, să îl utilizeze și să beneficieze de acesta, efectuând adaptări, dacă este necesar.

Acest instrument de autoevaluare oferă elemente subiective de evaluare, completate de informații și bune practici, pentru a sprijini autoritățile de management să elaboreze acțiuni care vor consolida capacitățile relevante pentru nevoile și prioritățile lor administrative. Mai precis, autoritățile de management de la nivel național și regional ale fondurilor UE din cadrul politicii de coeziune pot utiliza acest instrument pentru:

- identificarea și acordarea de prioritate lacunelor în materie de capacități administrative ale AM în ceea ce privește gestionarea fondurilor UE;
- elaborarea de acțiuni de consolidare a capacităților administrative pentru a aborda lacunele identificate;
- facilitarea autoevaluării progreselor înregistrate de-a lungul timpului.

Acest instrument de autoevaluare se bazează pe activități de consolidare a capacităților, inclusiv elaborarea foilor de parcurs pentru CCA, întreprinsă cu cele cinci AM pilot² care participă la un proiect-

¹ În perioada de programare 2021-2027, expresia „program operațional” (PO) se înlocuiește cu termenul „program”. Termenul actualizat este utilizat în întregul document, cu excepția cazului în care se face referire în mod specific la programele operaționale (PO) puse în aplicare în perioada de programare 2014-2020.

² AM a Programului operațional „Regiunile în creștere” din Bulgaria; AM a Programului operațional „Competitivitate și coeziune” din Croația; AM a Programului operațional „Infrastructura de transport, mediul și dezvoltarea durabilă” din Grecia; AM a Programului operațional regional pentru voievodatul Lubelskie din Polonia și AM a Programului operațional regional pentru Extremadura, Spania.

pilot al CE dedicat consolidării capacităților administrative în gestionarea fondurilor UE pentru politica de coeziune (Caseta 1). Acest instrument de autoevaluare nu este conceput pentru a evalua performanța globală a unei autorități de management în ceea ce privește punerea în aplicare a programului UE, axele prioritare individuale sau realizarea obiectivelor specifice și nici nu are scopul de a evalua și a compara performanța unei anumite autorități de management în raport cu omologii săi din țara sa sau din diferite state membre ale UE.

Caseta 1. Proiectul-pilot al Comisiei Europene: Consolidarea capacității administrative în regim anticipat, pentru perioada de după 2020

Acest instrument de autoevaluare CCA își are originea în proiectul-pilot al Comisiei Europene denumit *Consolidarea capacității administrative în regim anticipat, pentru perioada de după 2020*³, derulat în colaborare cu OCDE și cinci autorități de management (AM-uri) pilot. Proiectul oferă autorităților de management naționale și regionale sprijin practic pentru a-și consolida capacitatea administrativă de gestionare a fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune, în special în pregătirea pentru perioada de programare 2021-2027 și ulterior.

Proiectul-pilot a fost structurat în două etape. Etapa 1 a identificat lacunele în materie de capacitate cu care s-au confruntat autoritățile de management participante în patru domenii esențiale pentru gestionarea și utilizarea eficace a fondurilor politicii de coeziune: (i) oamenii, (ii) organizația, (iii) strategia și (iv) condițiile-cadru. Această etapă a contribuit la identificarea domeniilor în care autoritățile de management trebuiau să construiască sau să consolideze capacitatea administrativă și de gestionare a investițiilor pentru a-și îndeplini mai bine mandatele. Aceasta a condus la crearea unor foi de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative pentru fiecare participant la proiectul-pilot. Foile de parcurs au inclus acțiuni realiste identificate de AM, care le-ar putea ajuta pe acestea să abordeze provocările în materie de capacitate administrativă evidențiate prin exerciții individuale de diagnosticare. Etapa 1 a culminat cu un raport de sinteză – *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*⁴ (Consolidarea guvernancei fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative) – publicat în ianuarie 2020. Etapa 2 vizează punerea în aplicare a unui număr restrâns de acțiuni de consolidare a capacităților identificate în cursul etapei 1, precum și diseminarea constatărilor și a rezultatelor proiectului la nivel paneuropean, inclusiv prin intermediul Instrumentului de autoevaluare CCA.

Acest instrument de autoevaluare CCA completează documentul CE intitulat *Roadmaps for Administrative Capacity Building – Practical Toolkit*⁵ (Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative – Set de instrumente practice) și *EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*⁶ (Cadrul de competențe al UE pentru gestionarea și execuția FEDR și a Fondului de coeziune). Împreună, acestea constituie un pachet cuprinzător menit să sprijine consolidarea capacității administrative în rândul autorităților care gestionează fondurile politicii de coeziune. Fiecare element este complementar celuilalt, contribuind la consolidarea capacităților în moduri diferite. Mai exact:

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/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

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.

- **Documentul UE intitulat Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative – Set de instrumente practice** („Set de instrumente practice al CE”) reprezintă o sursă de inspirație pentru elaborarea foilor de parcurs pentru consolidarea capacității administrative. *Setul de instrumente practice* constă în șase secțiuni care reflectă principalele etape ale procesului de dezvoltare a foilor de parcurs, bazându-se pe experiențele proiectului-pilot CCA.

Instrumentul de autoevaluare CCA completează setul de instrumente practice al UE prin: (a) oferirea unei matrice de autoevaluare pentru a ajuta autoritățile de management să își înțeleagă situația „PREZENTĂ” (astfel cum se menționează în Setul de instrumente practice al CE) într-un mod cuprinzător și structurat și (b) ilustrarea cadrului analitic și a abordării OCDE ca o posibilă cale pentru dezvoltarea acțiunilor de consolidare a capacităților.

- **Cadrul de competențe al UE pentru gestionarea și punerea în aplicare a FEDR și a Fondului de coeziune** permite personalului din administrațiile care gestionează fondurile să evalueze competențele de care are nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile. Evaluările individuale pot fi agregate pentru a oferi o imagine de ansamblu asupra administrației în ansamblu, cu scopul de a identifica lacunele în materie de competențe și de a elabora atât planuri individuale, cât și generale de învățare și dezvoltare.

Instrumentul de autoevaluare CCA completează cadrul de competențe al UE, concentrându-se asupra capacităților necesare pentru procesele operaționale, instituționale și de punere în aplicare asociate gestionării fondurilor politicii de coeziune.

Instrumentul de autoevaluare CCA este împărțit în trei părți:

1. **Ce este instrumentul de autoevaluare CCA?**: prezintă instrumentul de autoevaluare, precum și obiectivele, domeniul său de aplicare și metodologia utilizată.
2. **Matricea de autoevaluare CCA**: pune la dispoziție fișe de lucru pentru ca AM să efectueze un exercițiu de autoevaluare.
3. **Calea OCDE de dezvoltare a acțiunilor de consolidare a capacității administrative**⁷: oferă o perspectivă asupra modului în care OCDE a colaborat cu autoritățile de management pilot pentru a dezvolta soluții și acțiuni de consolidare a capacităților.

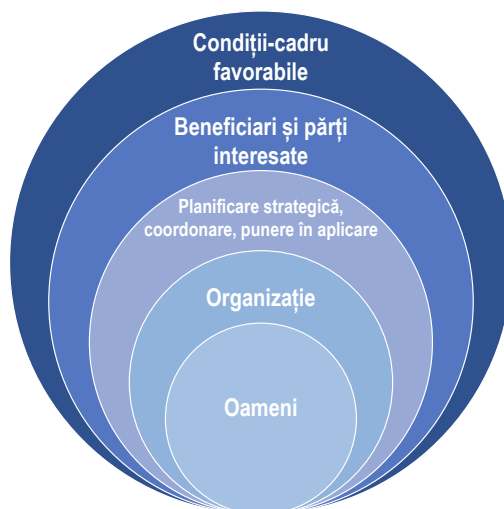
Domeniul de aplicare și metodologia: Utilizarea instrumentului de autoevaluare CCA

Instrumentul de autoevaluare CCA este structurat în jurul celor cinci piloni ai cadrului analitic al OCDE⁸: gestionarea resurselor umane; gestionarea organizației; planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare; beneficiarii și părțile interesate; și condițiile-cadru favorabile (Figura 1):

⁷ Această secțiune este strâns legată de capitolele 3, 4 și 5 din Foile de parcurs ale CE pentru consolidarea capacității administrative – Set de instrumente practice, care ilustrează procesele detaliate de definire a foilor de parcurs, a indicatorilor și a structurii sugerate a unei foi de parcurs.

⁸ Cadrul analitic inițial a fost organizat ca structură cu patru piloni, „Beneficiarii și părțile interesate” fiind incluși în pilonul „Planificarea strategică și coordonarea”. Pentru acest instrument de autoevaluare, „beneficiarii și părțile interesate” reprezintă un pilon de sine stătător, astfel încât autoritățile de management să poată analiza în detaliu și în mod specific capacitățile acestora în acest domeniu și să poată dezvolta acțiuni mai bine direcționate.

Figura 1. Cadrul analitic al OCDE pentru consolidarea capacităților administrative în utilizarea fondurilor UE



Sursă: Adaptare pentru OCDE (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps* (Consolidarea guvernancei fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative), Studii OCDE privind guvernanta pe mai multe niveluri, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Gestionarea resurselor umane:** Această dimensiune examinează combinația de aptitudini și competențe ale personalului necesare în cadrul unei AM extrem de performante. Analizează modul în care pot fi identificate și abordate lacunele în materie de competențe prin atragerea, recrutarea, motivarea și dezvoltarea competențelor și a expertizei adecvate. Acest lucru sugerează o revizuire a sistemelor de gestionare a performanței și de stimulare pentru a stabili obiective și a măsura progresele, precum și necesitatea de a se pune accentul pe rolul liderilor și al managerilor de a-și motiva angajații.
- **Gestionarea organizației:** acțiunile angajaților sunt modelate în mare măsură de sistemul în care își desfășoară activitatea: persoanele cu competențele adecvate au nevoie, de asemenea, de o structură organizațională și de sprijin care să le permită și să-i capaciteze să își folosească competențele. Această dimensiune a cadrului analizează sistemele, instrumentele, procesele operaționale și cultura organizațională care influențează modul în care funcționează personalul autorităților de management. Ea analizează dacă aceste instrumente și sisteme sunt aliniate la obiectivele strategice ale AM și sunt sprijinite de structuri de guvernanta flexibile pentru a facilita un proces decizional eficace bazat pe date.
- **Planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare:** Toate nivelurile de guvernare recunosc că lipsa de coordonare este unul dintre principalele obstacole în calea investițiilor publice eficiente. Sistemele instituționale și de guvernanta de calitate, inclusiv practicile de planificare strategică, coordonare și punere în aplicare, contribuie la eficientizarea cheltuielilor publice pentru investiții, care, la rândul lor, pot avea un efect pozitiv asupra creșterii. Dimensiunea planificării strategice examinează diverse aspecte ale ciclului de investiții – inclusiv elaborarea de strategii, stabilirea priorităților și coordonarea, precum și planificarea și selectarea proiectelor, punerea în aplicare a proiectelor, precum și monitorizarea și evaluarea.
- **Beneficiari și părți interesate:** Consolidarea capacității beneficiarilor pe parcursul întregului ciclu de investiții include luarea în considerare a capacității acestora de a realiza în mod eficace fiecare etapă a procesului de investiții, de la planificare, la punerea în aplicare și până la raportare. Aceasta înseamnă asigurarea faptului că beneficiarii pot concepe și pune în aplicare cu succes proiecte,

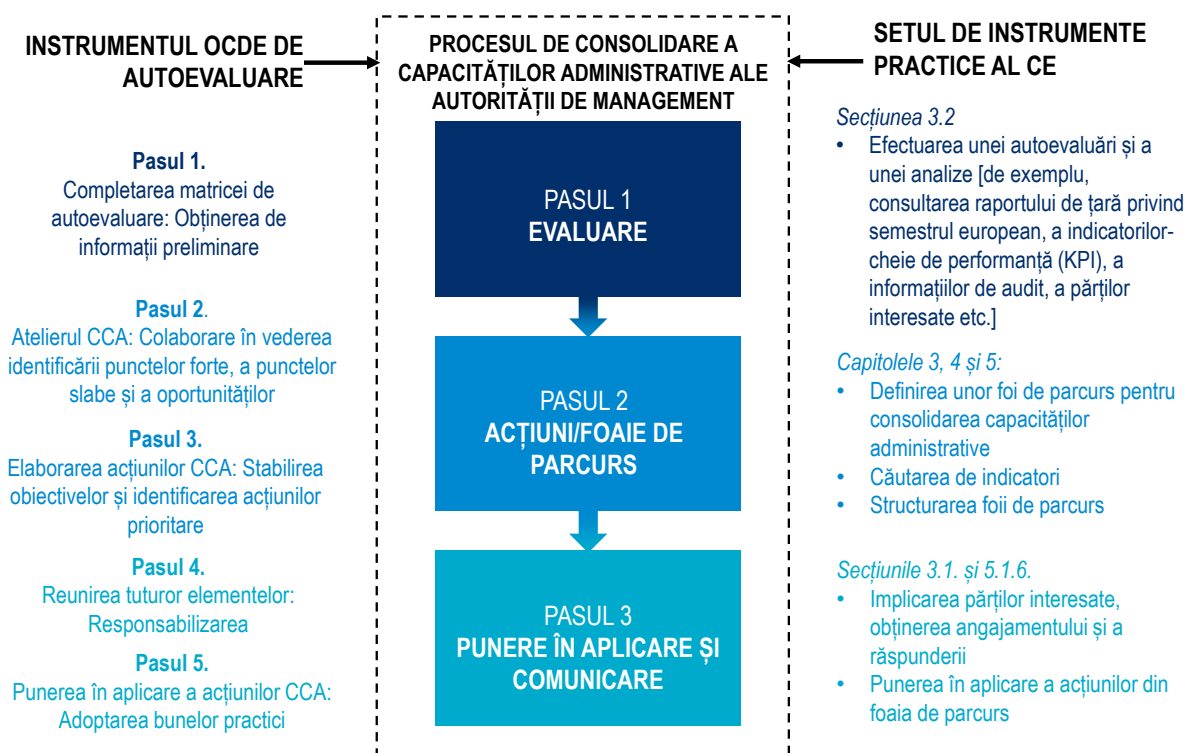
pot răspunde cu ușurință cererilor de propuneri, se pot confrunta cu o nevoie minimă de ajustări și pot contribui la colectarea și raportarea datelor privind proiectele și programele. O acțiune eficace este, de asemenea, legată de implicarea activă a unei AM cu părțile interesate interne și externe. Printre părțile interesate interne se numără AM, autoritatea de certificare/organismul care exercită funcția contabilă, autoritatea de audit, OI, organismele naționale de coordonare; părțile interesate externe sunt cele din afara AM – din partea autorităților naționale (de exemplu, ministerele și agențiile de resort) și a autorităților subnaționale (de exemplu, administrațiile regionale și locale), sectorul privat, organizațiile profesionale, organizațiile societății civile, mediul academic etc. Acestea îi includ, de asemenea, pe beneficiari și pe cei care îi sprijină pe beneficiari, cum ar fi consultanții, asociațiile profesionale sau de afaceri, asociațiile guvernamentale subnaționale etc.

- **Condiții-cadru favorabile:** În contextul fondurilor UE, condițiile-cadru includ reglementări, cum ar fi norme, proceduri, condiționalități ale UE, practici de audit, alocări bugetare și norme fiscale pentru gestionarea investițiilor publice etc. În plus, acestea includ reglementări naționale care afectează utilizarea fondurilor UE, cum ar fi achizițiile publice, auditul etc. Condițiile-cadru stabilesc, de asemenea, modul în care funcționează principiul parteneriatului⁹, de exemplu, cu sectorul privat (comunitatea de afaceri), cu organizațiile neguvernamentale (ONG-uri) și cu cetățenii.

Instrumentul de autoevaluare CCA combină cadrul analitic al OCDE descris mai sus, precum și o metodologie în 5 pași care începe cu obținerea de informații preliminare cu privire la potențialele provocări și se încheie cu punerea în aplicare a acțiunilor de consolidare a capacităților, pentru a oferi o cale posibilă pe care AM să o urmeze atunci când identifică și abordează provocările în materie de capacitate. Figura 2 (mai jos) ilustrează acești cinci pași și evidențiază modul în care abordarea OCDE și setul de instrumente practice al CE pot sprijini autoritățile de management în cadrul procesului acestora de consolidare a capacității administrative.

⁹ Principiul parteneriatului prevede ca fiecare program să fie dezvoltat printr-un proces colectiv care să implice autoritățile competente de la nivel național, regional și local, partenerii economici și sociali și organismele relevante care reprezintă societatea civilă. Acest parteneriat se aplică tuturor stadiilor procesului de programare, de la concepție, gestionare și punere în aplicare până la monitorizare și evaluare. Principiul se regăsește la articolul 6 din Regulamentul privind dispozițiile comune pentru perioada 2021-2027.

Figura 2. Calea OCDE de dezvoltare a acțiunilor de consolidare a capacității administrative



Sursă: Ilustrația autorilor în legătură cu documentul Comisiei Europene intitulat „Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative – Set de instrumente practice” (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit)

2

MATRICEA DE AUTOEVALUARE CCA

Introducere

Matricea de autoevaluare pentru consolidarea capacităților administrative (CCA) servește drept „inițiator al conversației”. Aceasta oferă o listă cuprinzătoare de elemente relevante pentru capacitatea administrativă care pot declanșa discuții sau pot colecta opinii cu privire la capacitățile administrative și de gestionare a investițiilor ale unei AM. Aceasta poate ajuta o AM să își înțeleagă punctele forte și punctele slabe administrative și să ofere informații cu privire la capacitatea sa de a-și îndeplini obiectivele. Autoritățile de management sunt încurajate insistent să completeze această matrice pe baza unor discuții aprofundate cu un grup divers și reprezentativ de angajați (de exemplu, din diferite unități ale AM)¹⁰. Această matrice nu ar trebui considerată un model prescriptiv sau general valabil, ci mai degrabă un instrument care poate ajuta AM-urile să își examineze provocările unice și lacunele în materie de capacitate pe baza dimensiunilor comune legate de capacitatea administrativă.

Matricea de autoevaluare este structurată după cum urmează:

- **Piloni:** Această matrice acoperă patru dintre cele cinci elemente ale cadrului, ilustrate în Figura 1: (i) gestionarea resurselor umane; (ii) gestionarea organizației; (iii) planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare; și (iv) beneficiarii și părțile interesate. Dimensiunea condițiilor-cadru favorabile nu este inclusă, deoarece, în general, o AM individuală nu dispune de capacitatea sau de competența de a influența astfel de condiții.
- **Obiective:** Fiecare pilon identifică mai multe obiective pe care o AM ar trebui să le aibă în vedere pentru a consolida capacitatea administrativă și de gestionare a investițiilor. Pentru fiecare obiectiv, se furnizează o descriere detaliată ca scenariu de referință.
- **Capacități:** În cadrul fiecărui obiectiv, există o serie de capacități specifice diferite care pot ajuta o AM să atingă obiectivul.
- **Dimensiuni (bune practici):** Fiecare capacitate este împărțită în mai multe dimensiuni asociate cu un nivel de evaluare. Pentru fiecare dimensiune, se furnizează ca referință o descriere clară a „bunelor practici”.

Pentru fiecare dimensiune (bună practică), AM poate evalua apoi în ce măsură situația sa corespunde referinței, utilizând o scară de patru niveluri asociată cu culori diferite: puternic (verde), semnificativ (verde deschis), moderat (galben) și slab (roșu), precum și opțiunea „Nu se aplică (N/A)”. AM poate selecta gradul prin bifarea coloanei corespunzătoare sau poate alege culoarea corespunzătoare pentru fiecare

¹⁰ Dacă este posibil și necesar, AM poate colabora, de asemenea, cu părțile interesate externe pentru completarea matricei. (A se vedea mai multe despre implicarea părților interesate în partea 3, Metodologia OCDE pentru elaborarea acțiunilor CCA).

dimensiune. Acest lucru face posibilă vizualizarea punctelor forte și a punctelor slabe, precum și a pilonilor și a obiectivelor care necesită o atenție sporită în ceea ce privește consolidarea capacităților.

În măsura posibilului, AM ar trebui să ia în considerare trei criterii atunci când stabilește dacă nivelul său de capacitate este ridicat, semnificativ, moderat sau slab:

1. **Existența:** dacă sau câte elemente există sau sunt aplicate?
2. **Frecvența:** elementele au loc în mod regulat și la o frecvență suficientă¹¹?
3. **Calitatea:** elementele sunt puse în aplicare conform planificării? Se obțin rezultatele scontate? Funcționarea și eficacitatea elementului sunt monitorizate și evaluate periodic? AM îmbunătățește și ajustează elementele în funcție de necesități?

Atunci când AM completează matricea pe baza unei discuții de grup, utilizarea acestor trei criterii și a întrebărilor respective poate facilita discuția într-un mod structurat. **Cea mai mare importanță ar trebui să se acorde principiului calității.**

Matricea de autoevaluare este flexibilă în ceea ce privește aplicabilitatea. O AM poate completa întreaga matrice, pilonii selectați sau capacitățile specifice. De asemenea, o AM poate adapta capacitățile și dimensiunile din matrice sau poate include și alte capacități și dimensiuni pentru a reflecta contextul și nevoile sale specifice. Cu toate acestea, se recomandă completarea matricei în întregime cel puțin o dată (și, în mod ideal, prima dată) pentru a genera un scenariu de referință. Acest lucru poate contribui la urmărirea progreselor înregistrate de-a lungul timpului, la identificarea legăturilor slabe și la evidențierea semnalelor de alertă persistente.

Matricea poate fi utilizată de AM-urile de la nivel național și regional, deși, în unele cazuri, capacitățile sunt diferențiate în funcție de nivelul teritorial. Matricea poate fi completată de mai multe AM-uri dintr-o țară și poate servi drept bază pentru schimbul de experiență, identificarea provocărilor comune și generarea unei discuții cu privire la posibile soluții care să contribuie la remedierea lacunelor în materie de capacitate. În plus, matricea ar putea fi utilizată pentru învățare reciprocă, dialog și schimb între AM-uri din diferite țări care pun în aplicare programe în aceleași sectoare (de exemplu, competitivitate, mediu, inovare, transport).

După caz, exercițiul de evaluare poate fi aplicat de alte organisme din sistemul de management și control, inclusiv de autoritatea de certificare/organismul care exercită funcția contabilă, organismele naționale de coordonare etc., în special atunci când AM delegă o parte din funcțiile sale altor organisme. Aceste organisme s-ar putea concentra asupra capacităților și dimensiunilor care sunt relevante pentru competențele lor și ar putea efectua doar o autoevaluare a acestora. Alternativ, acestea ar putea elabora o matrice de autoevaluare urmând cei cinci piloni, adaptată la provocările și activitățile lor.

Pe lângă completarea matricei în sine (și anume, completarea calificativului), AM-urile sunt încurajate să însoțească discuțiile cu documente suplimentare. De exemplu, AM poate pregăti o foaie sau un document separat pentru a nota justificarea calificativului pentru fiecare dimensiune, și anume motivul pentru care această dimensiune este considerată semnificativă sau slabă. Alternativ, AM poate rezuma discuțiile prin redactarea unei scurte descrieri calitative pentru fiecare capacitate, pentru a completa și fundamenta calificativul.

¹¹ Criteriul frecvenței ar putea să nu fie aplicat elementelor punctuale, cum ar fi un site, un punct de contact, un document de planificare pe termen lung etc.

MATRICEA DE AUTOEVALUARE CCA

PILONUL 1: OAMENII

Această dimensiune examinează combinația de aptitudini și competențe necesare în cadrul unei AM extrem de performante. Aceasta include patru obiective: 1) atragerea și recrutarea candidaților potriviți, 2) o abordare strategică a învățării și dezvoltării, 3) un sistem eficace și atractiv de gestionare a performanței și 4) o conducere eficace și competentă în cadrul autorităților de management.

OBIECTIVUL 1: Atragerea și recrutarea candidaților potriviți

Autoritățile de management trebuie să fie în măsură să atragă și să recruteze candidați calificați și motivați. Autoritățile de management care realizează acest proces identifică bine combinația de aptitudini și competențe de care au nevoie. Acestea integrează aceste elemente în fișele posturilor și colaborează în mod proactiv cu candidații (de exemplu, universități, servicii publice de ocupare a forței de muncă) pentru a consolida rezerva de talente. Metodologiile de evaluare sunt echitabile, eficiente și permit angajatorilor să evalueze diferite fațete ale unui candidat, și anume nu doar cunoștințele tehnice sau de fond.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)					N/A
Adoptarea unei abordări structurate pentru identificarea competențelor	Identifică aptitudinile și competențele esențiale care adaugă valoare activității AM. Acestea ar trebui să includă cunoștințe tehnice/de fond specifice legate de program și de fondurile ESI, precum și competențe comportamentale/interpersonale sau manageriale, cum ar fi cele de soluționare a conflictelor sau de conducere a echipei.					
	Enumeră și descrie competențele la diferite niveluri ierarhice, inclusiv comportamentele efective asociate fiecăruia într-un cadru de competențe ¹² .					

¹² În plus față de cadrele lor de competențe existente sau pentru a servi drept sursă de inspirație în cazul elaborării unor cadre noi, autoritățile de management ar putea dori să consulte Cadru de competențe al Comisiei Europene. Cadru de competențe al UE este un set de fișiere Excel care identifică competențele pe care ar trebui să le dețină angajații administrațiilor. Acesta acoperă toate tipurile de administrații care gestionează sau execută FEDR și Fondul de coeziune: organismele naționale de coordonare, autoritățile de management, de certificare și de audit, organismele intermediare și secretariatele comune. Disponibil la adresa: https://ec.europa.eu/regional_policy/ro/policy/how/improving-investment/competency/.

	Utilizează competențe comune în profilurile profesionale, în procesele de recrutare, în evaluarea performanței, în formare și în alte procese privind resursele umane.					
	Colaborează cu autoritatea centrală de gestionare a resurselor umane pentru a partaja cerințele în materie de aptitudini/competențe pentru a genera o interpretare și o abordare comune în cadrul SGC.					
	Revizuieste și actualizează periodic cadrul de competențe.					
Atragerea de candidați talentați în calitate de angajator ales	Determină aspectele care îi atrag pe candidați pentru diferite poziții și niveluri de vechime, de exemplu prin sondaje în rândul angajaților, interviuri la plecarea angajaților, implicarea universităților, chestionare pentru candidați etc.					
	Adaptează fiecare campanie de recrutare pentru a optimiza transmiterea mesajelor pentru grupul-țintă, de exemplu prin crearea de fișe de post atractive, evidențiind oportunitățile de creștere și dezvoltare pentru candidații mai tineri, mediul internațional unic al gestionării fondurilor UE și impactul acestora asupra dezvoltării regionale.					
	Utilizează o gamă variată de canale de recrutare (de exemplu, platforme de comunicare socială, târguri de cariere, mecanisme de recrutare) pentru a maximiza gradul de acoperire a publicării de locuri de muncă și relevanța rezervei de candidați.					
	Colaborează cu universitățile, centrele publice de ocupare a forței de muncă și alte organizații pentru a ajunge la un număr mai mare de candidați.					
	Integrează considerentele legate de diversitate (gen, mediu socioeconomic, handicap etc.) în campaniile de recrutare pentru a asigura o forță de muncă care să reprezinte societatea deservită.					
	Oferă un salariu echitabil comparativ cu piețele relevante pentru funcții/competențe specializate (de exemplu, ingineri, tehnicieni IT, avocați etc.) și subliniază stimulentele nefinanciare (concedii, telemuncă etc.).					
Procese de recrutare eficiente și eficiente	Eficacitatea recrutării măsurată și urmărită prin indicatori, cum ar fi timpul necesar pentru angajare sau timpul necesar pentru ocuparea forței de muncă, aceste aspecte fiind revizuite periodic de către conducere pentru a aduce îmbunătățiri.					
	Procesele de recrutare includ tehnici de atenuare a atitudinilor părtinitoare, de exemplu „examinarea în orb”, programe de formare pentru interviuatori, obiective privind diversitatea.					
	Pentru procesele de recrutare există criterii de selecție clar definite (ponderate pentru a optimiza selecția competențelor). Candidații sunt informați cu privire la criteriile de selecție de bază.					
	Sistemele informatice de recrutare (de exemplu, sistemele de aplicații online) și instrumentele de evaluare (de exemplu, interviul video, testarea online) sunt adecvate scopului și bine adaptate pentru a evalua tipurile de aptitudini și competențe necesare.					
	Utilizează programe de inițiere sau de integrare pentru a-i ajuta pe angajații noi să devină operaționali și eficienți cât mai curând posibil.					

Utilizează diferite modalități contractuale (de exemplu, contract/contracte de muncă pe perioadă determinată față de contracte de servicii publice/pe durată nedeterminată) pentru a avea acces la persoane care dețin competențele necesare într-un mod mai flexibil și pentru a gestiona o creștere bruscă a volumului de muncă.					
Există mecanisme transparente de contestații pentru a oferi candidaților/intervievatorilor posibilitatea de a raporta discriminarea injustă în timpul procesului de recrutare, de exemplu un punct de contact dedicat/independent pentru MRU.					

OBIECTIVUL 2: O abordare strategică a învățării și dezvoltării

Gestionarea strategică și eficientă a fondurilor ESI depinde de învățarea continuă pentru a consolida și sprijini capacitățile. Autoritățile de management care adoptă o abordare strategică a învățării și dezvoltării stabilesc o viziune pe termen lung pentru nevoile de dezvoltare a aptitudinilor și competențelor. Acestea identifică în mod proactiv nevoile de formare prin acțiuni precum consultarea cu alte părți ale sistemului de gestionare și control (SGC) sau prin sondaje în rândul angajaților. Managerii sunt încurajați să creeze o cultură a învățării continue și relevante și dispun de diverse instrumente în acest sens.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
O abordare strategică a identificării și dezvoltării competențelor	Deține și utilizează o viziune sau un plan pe termen lung pentru învățare și dezvoltare, care se aliniază la modul în care AM intenționează să atingă obiectivele programului.						
	Aliniază conținutul educațional la cadrul de competențe pentru a stabili așteptări clare pentru diferite obiective de învățare în diferite categorii de locuri de muncă.						
	Oferă oportunități pentru angajați, de exemplu prin intermediul ciclului de gestionare a performanței și al cadrului de competențe, pentru a identifica nevoile de învățare și dorințele angajaților de a crea un „cerc virtuos” de feedback constructiv, completat de oportunități de accesare a conținutului educațional relevant.						
Învățarea este sprijinită de instrumente și procese eficiente	Oferă metodologii de învățare diferențiate (învățare în clasă, mentorat, inițiere, îndrumare etc.) pentru diferite tipuri de cursanți și conținut.						
	Direcționează conținutul educațional către diferite grade/niveluri de vechime sau domenii funcționale (oferă de formare diferențiată).						
	Învățarea acoperă nevoile cotidiene și strategice ale întreprinderilor și este evaluată periodic și îmbunătățită atunci când este necesar.						
AM promovează o cultură a învățării	Măsoară percepția personalului cu privire la oportunitățile de învățare și dezvoltare în cadrul AM (de exemplu, conținutul formării, mentorat, învățare la locul de muncă).						

Conducerea și managerii subliniază în mod regulat importanța învățării continue, care include pregătirea formală, sprijinirea programelor de mentorat sau de îndrumare și a inițiativelor de învățare la locul de muncă.					
AM utilizează o gamă variată de instrumente pentru a sprijini învățarea, inclusiv portaluri interne de informare, formare online, formare în clasă, învățare mixtă, vizite de studiu, misiuni pe termen scurt în alte părți ale AM, mentorat etc.					

OBIECTIVUL 3: Un sistem eficace și atractiv de gestionare a performanței

Implicarea și motivarea angajaților reprezintă o pârghe esențială a productivității. Sistemul de gestionare a performanței structurează o mare parte din această implicare, oferind un forum pentru ca personalul și managerii să poarte conversații constructive care pot fi legate de o performanță organizațională mai ridicată. Gestionarea performanței se bazează pe criterii clare și măsurabile, iar politicile și procesele clare ar trebui să încurajeze buna performanță și să ofere căi de dezvoltare a capacităților personalului.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
AM și-a asumat angajamentul față de o cultură a performanței ridicate	AM are obiective clare de performanță, care sunt măsurate la intervale regulate și comunicate personalului. Fiecare unitate are propriile obiective de performanță care contribuie la obiectivele AM.						
	Managerii celebrează și recompensează performanțele înalte și stimulează dezvoltarea suplimentară a persoanelor cu rezultate bune (de exemplu, formare specializată, stimulente financiare etc.).						
	AM dispune de politici clare de gestionare și îmbunătățire a performanței slabe, cum ar fi formarea, mentoratul, observarea directă la locul de muncă sau eventuala concediere.						
AM sprijină gestionarea performanței cu instrumentele adecvate	Întregul personal desfășoară un proces periodic de evaluare a performanței, bazat pe criterii de performanță clare și transparente și asociat unui cadru comun de competențe.						
	Gestionarea performanței oferă personalului posibilitatea de a oferi feedback ascendent către managerul corespunzător și de a purta discuții sincere cu privire la rezultatele proiectului, la oportunitățile de creștere, la calitatea mediului de lucru etc.						
	Angajaților li se solicită să ofere feedback cu privire la corectitudinea sistemelor de performanță și li se oferă mecanisme de contestare în cazul în care nu sunt de acord cu calificativul privind performanța lor.						
Managerii sunt sprijiniți să utilizeze gestionarea performanței ca o pârghe esențială pentru implicarea și motivarea personalului	Evaluările formale ale performanței sunt utilizate în mod sistematic ca modalități de identificare a persoanelor cu performanțe remarcabile/a potențialilor manageri și lideri viitori.						
	Orientările clare îi ajută pe manageri și pe angajații acestora să se implice în proces în mod constructiv și cu așteptări similare.						
	Managerii au încurajat în mod activ oferirea de feedback permanent personalului lor, în plus față de evaluările formale ale performanței.						

Managerii se reunesc periodic pentru a compara și a discuta performanța echipelor lor și pentru a-și calibra calificativele de performanță cu scopul de a asigura egalitatea de tratament între unități.

OBIECTIVUL 4: O conducere eficace și competență în cadrul autorităților de management

Autoritățile de management depind de o conducere eficace și competență. Recomandarea OCDE privind poziția de lider și capacitatea serviciilor publice invită părțile care aderă să investească în trei piloni ai rolului de lider în sectorul public. În ceea ce privește autoritățile de management care pun în aplicare programele, liderii au un rol esențial de jucat în stabilirea așteptărilor, mobilizarea resurselor și luarea unor decizii în timp util și în cunoștință de cauză.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Cultura și conducerea bazate pe valori	Liderii clarifică și comunică valorile fundamentale comune care ar trebui să ghideze procesul decizional în cadrul AM.						
	Liderii sprijină și contribuie la elaborarea de măsuri privind diversitatea, incluziunea și bunăstarea și efectuează măsurători și analize comparative la intervale regulate pentru a monitoriza progresele înregistrate, pentru a detecta și a elimina barierele și pentru a concepe intervenții.						
	Liderii recunosc importanța investițiilor în previziuni, inovare și competențe și capacități analitice.						
Implicarea angajaților este recunoscută ca o prioritate de bază pentru AM	AM recunoaște în mod explicit importanța implicării personalului: acest aspect este abordat în documentele de planificare/strategie și este măsurat la intervale regulate (o dată sau de două ori pe an) prin intermediul sondajelor în rândul angajaților.						
	Rezultatele sondajelor efectuate în rândul angajaților sunt urmărite de manageri și utilizate pentru a efectua ajustări la nivelul conducerii AM.						
	AM oferă oportunități cuprinzătoare de învățare pentru liderii actuali și viitori/potențiali ai AM. Acestea ar trebui să includă programe structurate de formare și dezvoltare și îndrumare personalizată pentru personalul de conducere de nivel superior.						
	AM include competențe legate de implicarea angajaților în cadrul său de competențe. AM utilizează acest cadru pentru recrutarea și promovarea angajaților.						
	Liderii se reunesc cu managerii de resurse umane și șefii de departamente pentru a discuta despre combinația actuală și cea dorită de abilități/competențe în cadrul rezervei de cadre de conducere.						
	În măsura posibilului, AM-urile aliniază stimulentele financiare și nefinanciare la nivelurile relevante ale pieței și la obiectivele programului pentru a recruta lideri.						

PILONUL 2: ORGANIZAȚIA

Această dimensiune-cadru analizează sistemele, instrumentele, procesele de afaceri și cultura organizațională care influențează modul în care funcționează personalul autorităților de management. Acesta include trei obiective: 1) asigurarea unor structuri organizaționale adecvate scopului; 2) îmbunătățirea gestionării cunoștințelor și a mecanismelor de schimb de informații; și 3) îmbunătățirea flexibilității resurselor printr-o mai bună planificare și mobilitate a forței de muncă.

OBIECTIVUL 1: Asigurarea unor structuri organizaționale adecvate scopului

Autoritățile de management își desfășoară activitatea în medii complexe și pe mai multe niveluri. În acest context, structurile organizaționale trebuie să asigure un lanț clar de comandă și responsabilitate pentru procesul decizional. Autoritățile de management trebuie, de asemenea, să fie suficient de flexibile pentru a permite realocarea resurselor atunci când este necesar și pentru a ține seama de punctul de vedere al unei game largi de părți interesate interne și externe. Deși funcționează în limitele unor medii legislative strict limitate, sistemele și procesul de afaceri pot fi revizuite și optimizate pentru a facilita acest lucru.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)					N/A
Structura organizațională a AM optimizează performanța	Fiecare unitate operativă are obiective clare care contribuie la obiectivele generale ale AM. Aceste obiective sunt coerente – necesită competențe similare și facilitează cooperarea.					
	Unitățile operative acoperă în mod cuprinzător toate activitățile care trebuie efectuate în cadrul AM. Rolurile și responsabilitățile sunt bine stabilite când apar noi sarcini de lucru.					
	Nu există nicio suprapunere sau dublare a activității în cadrul AM – nu există două unități operative care să facă exact același lucru.					
	Structura organizațională este revizuită periodic (de exemplu, la fiecare perioadă de programare sau mai des) pentru a se asigura că aceasta rămâne adecvată cerințelor de punere în aplicare a programului de-a lungul timpului.					
O structură organizațională transparentă și clar definită	O organigramă sau un portal intern similar oferă detaliile de bază ale fiecărei unități și rolurile și responsabilitățile acesteia în cadrul AM și OI-urile acesteia. Aceasta include relația dintre unități în ceea ce privește raportarea, supravegherea și colaborarea.					
	Personalul din cadrul AM și SGC aplică o interpretare comună a rolurilor și responsabilităților fiecăruia și la modul în care unitatea lor contribuie la sistemul mai larg.					
	Părțile interesate externe, cum ar fi beneficiarii, înțeleg ce organizație/unitate trebuie contactată în orice caz, prin intermediul canalului adecvat (de exemplu, site internet, secțiunea de întrebări frecvente, casuță poștală electronică generică).					

OBIECTIVUL 2: Îmbunătățirea gestionării cunoștințelor și a mecanismelor de schimb de informații

Strategiile eficiente de gestionare a cunoștințelor sunt esențiale pentru operațiunile AM. Sistemele, protocoalele și procesele – sprijinite de sistemele informatice – pot ajuta personalul să colaboreze mai bine și să ia decizii esențiale în mod eficace. Gestionarea cunoștințelor poate contribui la direcționarea cunoștințelor interne către probleme dificile și la accelerarea inovării.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Asigurarea unei colaborări eficiente a personalului	Structurile eficiente ale comitetului de gestionare permit schimbul de informații și coordonarea între echipa de conducere a AM și în cadrul SGC mai amplu.						
	Personalul operațional/fără funcții de conducere dispune de forumuri sau canale pentru a face schimb de experiență, de soluții la provocările comune, precum și pentru a îmbunătăți practicile de lucru. Acestea ar putea include echipe interfuncționale, mecanisme informale prin intermediul unor rețele ale angajaților, comunități de practică sau „grupuri de discuții” pe linii tematice, pentru a permite practicienilor să facă schimb de experiență în cadrul SGC.						
	Conducerea ia măsuri pentru a încuraja colaborarea orizontală și a sprijini rețelele angajaților și comunică cu angajații proprii cu privire la activitățile de coordonare în care sunt implicați.						
	Angajații sunt încurajați să identifice cazurile de dublare a eforturilor sau problemele de coordonare și să aducă problemele respective în atenția managerului lor sau a unui punct de contact adecvat.						
Sistemele TIC sprijină și stimulează gestionarea cunoștințelor, schimbul de informații și gestionarea înregistrărilor	Portalurile de informare din cadrul AM furnizează informații actualizate în timp real cu privire la evoluțiile legislative pentru a ghida procesul decizional și pentru a sprijini toate părțile interesate implicate. Aceste informații sunt partajate în mod proactiv.						
	Există instrumente TIC pentru a asigura documentarea și schimbul de experiență. Printre aceste instrumente se pot număra domeniul pentru schimbul de șabloane și instrumente standard, răspunsuri la întrebările frecvente, o platformă de cunoștințe pentru colectarea și distribuirea experienței, cum ar fi soluții recente la probleme comune, un instrument intern de tip Wiki creat de utilizatori, ghiduri, manuale, calendare, puncte de contact, baze de date ale consultanților, un calendar de planificare a activităților de audit și decizii de audit anterioare etc.						
	Personalul aplică o interpretare comună a utilizării corecte a sistemelor informatice și a sistemelor de gestionare a informațiilor/documentelor pentru a asigura transferul de cunoștințe. Acest lucru este sprijinit prin cursuri de formare și/sau comunicări periodice.						
	Sistemele informatice sunt ușor de utilizat și bine adaptate la realitatea de zi cu zi a AM, permițând urmărirea integrată în timp real a cheltuielilor din fondurile ESI, controalele <i>ex ante</i> , auditul <i>ex post</i> și alte funcții de gestionare necesare.						

OBIECTIVUL 3: Îmbunătățirea flexibilității resurselor printr-o mai bună planificare și mobilitate a forței de muncă

La baza acțiunilor personalului AM există o serie de norme și proceduri în interesul transparenței și al responsabilității. Cu toate acestea, AM-urile cu un anumit grad de flexibilitate pot direcționa mai bine resursele – personal și fonduri – către domeniile în care acestea pot avea un impact maxim. Acest lucru implică capacitatea managerilor de a lua decizii cu privire la alocarea bugetară (de exemplu, pentru formare) concomitent cu încadrarea în limitele unui pachet bugetar global și simplificarea proceselor interne pentru transferul personalului și al fondurilor cât mai ușor posibil.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Normele de gestiune financiară permit un nivel adecvat de flexibilitate managerială	Autoritățile de management dispun de un nivel adecvat de flexibilitate bugetară pentru a-și gestiona obiectivele programului. Aceasta poate include capacitatea de a cheltui fondurile de asistență tehnică în moduri care corespund nevoilor AM și care respectă standardele CE.						
	Între actori există o înțelegere clară și o interpretare comună în ceea ce privește flexibilitatea bugetară, de exemplu atunci când este acceptabil și util să se transfere fonduri sau să se raporteze fonduri pentru un proiect amânat. Acest lucru este sprijinit prin comunicări, instrumente și cursuri de formare comune.						
Corelarea persoanelor cu fluxurile de lucru prin realocare internă	AM a instituit sisteme care asigură flexibilitatea în ceea ce privește corelarea ofertei de forță de muncă cu cererea, de exemplu prin realocarea temporară a personalului către alte părți ale SGC. Acest lucru include o rezervă de personal cu calificările, aptitudinile și competențele adecvate, capabil să efectueze detașări sau schimburi de lucru pe termen scurt.						
	Persoanele care participă la aceste sisteme sunt recompensate prin îmbunătățirea oportunităților de avansare în carieră sau prin alte stimulente, care sunt integrate în planurile de performanță și de învățare ale angajaților.						
Planificarea strategică a forței de muncă	Profesioniștii din domeniul resurselor umane din cadrul AM înțeleg competențele necesare pentru a îndeplini prioritățile strategice ale AM și joacă un rol strategic în construirea forței de muncă necesare.						
	Cadrele de conducere de nivel superior joacă un rol activ și strategic în sprijinirea dezvoltării forței lor de muncă.						
	AM utilizează plecările/revizuirile organizaționale ale personalului ca oportunități pentru o mai bună corelare a competențelor cu cererea, de exemplu prin reprofilarea sau ajustarea anumitor locuri de muncă sau sarcini pentru a asigura o mai bună utilizare a competențelor.						

PILONUL 3: PLANIFICAREA STRATEGICĂ, COORDONAREA ȘI PUNEREA ÎN APLICARE

Dimensiunea planificării strategice, a coordonării și a punerii în aplicare examinează diverse aspecte ale ciclului de investiții – de la elaborarea strategiei, stabilirea priorităților și coordonare, până la planificarea și selectarea proiectelor, punerea în aplicare a proiectelor, monitorizare și evaluare. Aceasta include patru obiective: 1) adoptarea unei abordări mai strategice în ceea ce privește planificarea programului, programarea și stabilirea priorităților; optimizarea coordonării și a comunicării pentru elaborarea și punerea în aplicare a programului; 3) sporirea caracterului strategic al procesului de punere în aplicare a programului; și 4) extinderea practicilor de măsurare a performanței pentru a sprijini mai bine evaluările rezultatelor.

OBIECTIVUL 1: Adoptarea unei abordări mai strategice în ceea ce privește planificarea, programarea și stabilirea priorităților programului

Obiectivele programelor operaționale au legături puternice și clare cu documente strategice de nivel superior (de exemplu, planuri de dezvoltare naționale/regionale, strategii sectoriale). Prioritățile programului reflectă nevoile reale de dezvoltare locală, regională și națională, echilibrând considerentele strategice și tehnice. Programul este pus în aplicare în mod integrat pentru a capta sinergiile dintre axele prioritare și pentru a facilita proiectele între jurisdicții.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Asigurarea unui program coerent cu cadrele strategice de nivel superior (naționale sau sectoriale) și corelat cu acestea	Definirea de obiective clare ale programului și formularea legăturilor dintre obiectivele programului și obiectivele de dezvoltare strategică la nivel național						
	Articularea legăturilor și a coerenței dintre obiectivele programului și scopurile strategice ale diferitelor sectoare de politică relevante pentru program						
	Consultarea sau trimiterea la documentele strategice ale programului (de exemplu, planurile de acțiune ale programului, strategiile naționale/regionale de dezvoltare) pentru a ghida procesul decizional și punerea în aplicare a programului						
	Verificarea sau consultarea acordului de parteneriat și/sau a altor programe de la nivel național pentru a evita contradicțiile în ceea ce privește obiectivele strategice						
Asigurarea faptului că prioritățile de investiții ale	Implicarea unei game ample de părți interesate interne și externe ¹³ pentru a stabili prioritățile de investiții ale programului						

¹³ Printre părțile interesate interne se numără AM, autoritatea de certificare/organismul care exercită funcția contabilă, autoritatea de audit, OI și organismele naționale de coordonare; părțile interesate externe sunt cele din afara SGC – din partea autorităților naționale (de exemplu, ministerele și agențiile de resort) și a autorităților subnaționale (de exemplu, administrațiile regionale și locale), până la sectorul privat, organizațiile profesionale, organizațiile societății civile, mediul academic etc. Acestea îi includ, de asemenea, pe beneficiari și pe cei care îi sprijină pe beneficiari, cum ar fi consultanții, organizațiile profesionale sau asociațiile de întreprinderi, organizațiile guvernamentale subnaționale etc.

programului reflectă nevoile de dezvoltare naționale, regionale și/sau locale	Explicarea modului în care prioritățile programului sprijină prioritățile și strategiile de la nivel național, regional și/sau local și corelează prioritățile cu cofinanțarea disponibilă					
Identificarea complementarităților și a sinergiilor între axele prioritare	Facilitarea schimburilor periodice între sectoarele de politică relevante pentru program și stabilirea de mecanisme de coordonare (de exemplu, structuri interne comune, ITI) și stimulente pentru atragerea și selectarea investițiilor care abordează mai multe axe prioritare în cadrul programului					
	Examinarea periodică a progreselor înregistrate în punerea în aplicare a programului pentru a asigura complementaritatea între axele prioritare și efectuarea de ajustări atunci când este necesar					
Sprijinirea cooperării între jurisdicții¹⁴	Identificarea sistematică a investițiilor care pot beneficia de cooperarea între jurisdicții prin mecanisme sau proceduri specifice (de exemplu, grup operativ sau încorporarea acestora în orientările pentru conceperea cererilor de propuneri)					
	Conceperea în mod proactiv de cereri de propuneri și oferirea de stimulente pentru a încuraja proiectele între jurisdicții					
	Oferirea de sprijin corespunzător beneficiarilor pentru a răspunde unor astfel de cereri (de exemplu, sprijin consultativ privind cooperarea intermunicipală, ITI, stabilirea unui contact special pentru consilierea privind investițiile colaborative între jurisdicții)					

OBIECTIVUL 2: Optimizarea coordonării și a comunicării pentru elaborarea și punerea în aplicare a programului

Coordonarea eficace între părțile interesate interne și externe în toate etapele punerii în aplicare a programului, utilizând mecanisme instituționalizate și informale. Mecanismele sunt utilizate în mod regulat și sunt accesibile tuturor părților interesate vizate. Punerea în aplicare a programului este coerentă cu dezvoltarea națională, regională și sectorială. Schimbul de informații dintre AM și părțile interesate interne și externe este bidirecțional, specific, regulat și prompt și abordează teme cu privire la întregul ciclu de programare.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Asigurarea unei combinații eficiente de mecanisme de coordonare „obligatorii” și „fără caracter obligatoriu”	Normele și procedurile de coordonare a SGC sunt bine puse în aplicare (de exemplu, reuniunile sunt organizate conform planificării, fără întârzieri semnificative în comunicare etc.).						
	Evaluarea și colectarea periodică de feedback de la actorii din cadrul SGC pentru a asigura calitatea și eficacitatea mecanismelor de coordonare						

¹⁴ Cooperarea între jurisdicții se referă la proiecte și investiții propuse și executate de mai multe administrații locale – un beneficiar, astfel încât investiția să fie aplicată dincolo de granițele jurisdicțiilor municipale sau regionale dintr-o țară, de exemplu ITI.

În cadrul sistemului de gestionare și control (SGC)	Instituirea unor mecanisme oficiale de dialog (de exemplu, rețea tematică, grupuri de lucru etc.) care să reunească periodic părțile interesate interne				
	Participarea activă la oportunitățile de dialog organizate de alții, cum ar fi organismul național de coordonare, OI sau alte autorități de management				
Valorificarea la maximum a oportunităților de schimb oferite de Comisia Europeană	Angajarea într-un dialog activ și constructiv cu unitatea geografică asociată țării din cadrul DG REGIO				
	Realizarea de schimburi cu autoritățile de management din alte state membre, utilizând instrumentele oferite de Comisia Europeană, de exemplu TAIEX-REGIO Peer-2-Peer				
În cazul AM-urilor naționale Asigurarea coordonării eficiente cu autoritățile de la nivel național și subnațional	Coordonarea cu alte autorități publice (de exemplu, ministerele de resort) în ceea ce privește reglementările sectoriale de politică, strategiile sectoriale de politică etc., pentru a asigura punerea în aplicare fără probleme a programului (de exemplu, îndeplinirea condiționalităților <i>ex ante</i>)				
	Coordonarea cu alte autorități naționale de management și instituții publice (și cu autorități de management regionale, după caz) pe tot parcursul procesului de elaborare și punere în aplicare a programului, pentru a promova coerența și a evita suprapunerea sau dublarea obiectivelor, a tipurilor de proiecte și a eventualilor beneficiari				
	Purtarea de discuții periodice cu autoritățile de management de la nivel subnațional și cu autoritățile (și anume regionale, locale) cu privire la conceperea și punerea în aplicare a programului pentru a valorifica cunoștințele regionale și locale				
În cazul AM-urilor regionale (AMR) Asigurarea coordonării eficiente cu autoritățile de la nivel național și subnațional	Coordonarea cu autoritățile de la nivel național și local pe tot parcursul procesului de punere în aplicare a programului regional pentru a asigura coerența între jurisdicții și alinierea la prioritățile naționale				
	Discutarea în mod activ cu privire la elaborarea și punerea în aplicare a programului regional cu autoritățile locale în diferite etape ale procesului de investiții, în vederea unei adaptări cât mai bune a procesului de punere în aplicare a programului regional pentru a răspunde nevoilor și capacităților locale				
Schimbul de informații și cunoștințe în cadrul SGC în timp util și în mod eficiente	Asigurarea unor mecanisme de schimb de informații (de exemplu, portal web, e-mailuri, reuniuni etc.) eficiente, accesibile și utilizate în mod regulat de către toți actorii din SGC				
	Organizarea de reuniuni formale periodice cu diferiți actori (de exemplu, manageri, personal tehnic și experți) din cadrul SGC pentru a face schimb de informații, pentru a identifica problemele și soluțiile; asigurarea unor reuniuni cu o agendă clară, un schimb liber de informații, formularea următoarelor etape și așteptări, atribuirea responsabilității pentru acțiune și monitorizare.				

OBIECTIVUL 3: Sporirea caracterului strategic al procesului de punere în aplicare a programului

Cererile de propuneri de proiecte și procesele de selecție sprijină obiectivele programului și se aliniază la capacitățile diferiților beneficiari pe baza unui exercițiu solid de planificare și a unor evaluări solide ale proiectelor. Cererile de propuneri au rate ridicate de adoptare și atrag proiecte inovatoare. AM poate identifica și atenua diverse riscuri pe parcursul ciclului programului și poate ajuta OI și beneficiarii să facă acest lucru. Există puține proiecte întârziate sau niciunul.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Alinierea cererilor de propuneri de proiecte și a selecției acestora la capacitatea beneficiarilor	Consultarea și cooperarea cu părțile interesate (OI, beneficiari, autorități sau organisme subnaționale etc.) la elaborarea cererilor de propuneri și a criteriilor de selecție a proiectelor						
	Efectuarea de studii de piață <i>ex ante</i> la elaborarea de cereri de propuneri și criterii de selecție a proiectelor, atunci când este necesar (de exemplu, pentru a înțelege nevoile potențialilor beneficiari).						
	Asigurarea unor cereri de propuneri structurate, adaptate la diferite tipuri de proiecte, grupuri de beneficiari (de exemplu, entități din sectorul public sau din sectorul privat) și capacități ale beneficiarilor de a asigura eficacitatea tuturor cererilor de propuneri (de exemplu, rate ridicate de absorbție, o gamă largă de beneficiari pentru cereri competitive).						
	Colectarea periodică de feedback de la diferite grupuri de beneficiari și efectuarea de ajustări în ceea ce privește conceperea cererilor de propuneri în perioada de programare, atunci când este necesar						
Conceperea de cereri de propuneri și criterii de selecție care identifică proiecte inovatoare	Efectuarea de cercetări de piață pentru a înțelege noile tendințe ale pieței și noile tehnologii în sectoarele de politică relevante pentru program, integrând informațiile obținute în cererile de propuneri de proiecte						
	Consultarea periodică cu părțile interesate (OI, beneficiari) pentru a înțelege noile tendințe ale pieței și noile tehnologii din sectoarele de politică relevante pentru program, integrând informațiile obținute în cererile de propuneri de proiecte						
	Conceperea de cereri de propuneri și criterii de selecție pentru a atrage proiecte inovatoare (de exemplu, proiecte care utilizează noi tehnologii, proiecte care contribuie la mai mult de o axă prioritară etc.).						
Reducerea la minimum a necesității de a continua proiectele în perioada de programare ulterioară	Crearea unei rezerve de proiecte pregătite înainte de noua perioadă de programare						
	Monitorizarea permanentă și atenuarea riscurilor legate de punerea în aplicare a proiectelor pe tot parcursul ciclului de investiții, prin intermediul unor mecanisme/instrumente specifice (de exemplu, un grup operativ)						
	Realizarea de schimburi de informații periodice privind gestionarea riscurilor și de bune practici cu SGC prin intermediul unor mecanisme/instrumente specifice (de exemplu, portal web, reuniuni periodice, grupuri de lucru)						
	Realizarea de schimburi periodice de informații privind gestionarea riscurilor cu alte autorități de management sau instituții publice externe						

OBIECTIVUL 4: Extinderea practicilor de măsurare a performanței pentru a sprijini mai bine evaluările rezultatelor

Măsurarea performanței reflectă atât progresul strategic, cât și progresul tehnic al programului (și anume, îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare de nivel superior). Aceasta se bazează pe dovezi solide (de exemplu, indicatori bine concepuți, colectarea eficace a datelor). Rezultatele sunt utilizate pentru a sprijini procesul decizional pe parcursul întregului ciclu de investiții.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)					N/A
Construirea unor sisteme solide de măsurare a performanței investițiilor în program	Completarea măsurării performanței programului solicitate de UE cu un set suplimentar de indicatori clari și simplificați care să reflecte rezultatele financiare, tehnice și strategice dorite ale programului în raport cu obiectivele de dezvoltare naționale, regionale sau sectoriale (de exemplu, în ce măsură contribuie programul la realizarea obiectivelor programului și a obiectivelor naționale/sectoriale/regionale)					
	Colaborarea cu OI și cu beneficiarii în procesul de elaborare a indicatorilor pentru a se asigura că indicatorii sunt utili și realiști, pe baza capacităților și a resurselor de raportare ale părților interesate					
Asigurarea colectării eficace a datelor	Utilizarea de diferite instrumente și metode de colectare a datelor cantitative și calitative, inclusiv coordonarea activă cu instituțiile publice relevante (de exemplu, institutele naționale sau regionale de statistică, autoritățile sectoriale sau asociațiile) pentru a îmbunătăți colectarea datelor în timp					
	Furnizarea unui sprijin continuu și activ pentru OI și beneficiarilor pentru colectarea și raportarea datelor (de exemplu, partajarea instrumentelor de monitorizare, organizarea de ateliere și cursuri de formare etc.)					
Actualizarea indicatorilor pentru sprijinirea evaluărilor rezultatelor și pentru a utiliza rezultatele în vederea îmbunătățirii punerii în aplicare a programului	Examinarea periodică a rezultatelor exercițiilor de evaluare și utilizarea acestora pentru a îmbunătăți punerea în aplicare a programului (de exemplu, structura cererilor de propuneri, criteriile de selecție)					
	Purtarea de discuții cu OI și cu beneficiarii pe parcursul întregii perioade de programare pentru a se asigura că indicatorii sunt actualizați și relevanți în timp					
Utilizarea strategică a comitetului de monitorizare pentru o mai bună punere în aplicare a programului	Elaborarea unei agende clare și constructive pentru reuniunea comitetului de monitorizare, pentru a se asigura că progresul tehnic și strategic al programului, provocările legate de punerea în aplicare și soluțiile potențiale sunt discutate în cadrul reuniunilor comitetului					
	Monitorizarea rezultatelor reuniunii și punerea în aplicare a soluțiilor într-un calendar clar și convenit și prezentarea unui raport în cadrul următoarei reuniuni a comisiei					

PILONUL 4: BENEFICIARI ȘI PĂRȚILE INTERESATE

Acest pilon analizează capacitățile necesare pentru a se asigura că beneficiarii și părțile interesate pot concepe și pune în aplicare cu succes strategii și proiecte, pot răspunde cu ușurință cererilor de propuneri, se confruntă cu o nevoie minimă de ajustări și pot contribui la colectarea și raportarea datelor privind proiectele și programele pentru a sprijini monitorizarea și evaluarea. Acesta include două obiective: 1) consolidarea eficace a capacității beneficiarilor; și 2) colaborarea activă cu o bază largă de părți interesate externe.

OBIECTIVUL 1: Consolidarea eficace a capacității beneficiarilor

Diferite grupuri de beneficiari primesc sprijin continuu, în timp util și specific din partea AM/OI. AM cunoaște bine nevoile și capacitățile beneficiarilor. Beneficiarii dispun de orientări clare cu privire la procedurile/procesele de depunere a cererilor și de punere în aplicare a proiectelor. Aceștia pot solicita cu ușurință ajutor din partea AM/OI și pot primi răspunsuri eficace într-un termen convenit. Aceștia primesc informații cu privire la punerea în aplicare a programului, inclusiv modificări ale reglementărilor, în timp util și în mod regulat.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Furnizarea de sprijin personalizat și de calitate beneficiarilor	Punerea în aplicare a unui plan de acțiune clar pentru a orienta și a sprijini diferitele grupuri de beneficiari prin activități concrete și periodice bazate pe nevoile și capacitățile identificate ale beneficiarilor						
	Asigurarea unor orientări pentru beneficiari și măsuri de sprijin accesibile, ușor de utilizat și actualizate						
	Realizarea de consultări cu diferite grupuri de beneficiari atunci când elaborează orientări și măsuri de sprijin pentru beneficiari și colectarea periodică de feedback din partea acestora pentru a actualiza și a îmbunătăți orientările/activitățile						
Comunicarea cu beneficiarii în timp util și în mod eficace	Crearea unui punct de contact unic (sau a unei liste consolidate de contacte specifice) care să poată răspunde la întrebările beneficiarilor și să ofere orientări cu privire la aspectele legate de conceperea și punerea în aplicare a proiectelor care apar pe parcursul întregului ciclu al proiectului						
	Oferirea de răspunsuri la cererile beneficiarilor într-un interval de timp prestabilit și comunicat în mod clar						
Promovarea schimbului continuu de informații cu și între beneficiari	Oferirea unei game variate de instrumente și platforme pentru schimbul de informații, inclusiv rețele fizice și platforme online, pentru beneficiari						
	Schimburi periodice de informații cu beneficiarii cu privire la punerea în aplicare a programului (de exemplu, trimestrial)						
	Sprijinirea în mod activ a schimbului între beneficiari cu privire la provocările comune și la bunele practici în ceea ce privește punerea în aplicare a programului (de exemplu, prin crearea unor mecanisme precum ateliere periodice)						

Încheierea de parteneriate cu organizații profesionale de sprijinire a beneficiarilor	Consultarea activă cu o gamă largă de organizații profesionale (de exemplu, consultanți, camere de comerț etc.) pentru a sprijini activitățile de consolidare a capacităților beneficiarilor					
	Efectuarea de schimburi periodice cu organizațiile profesionale pentru a identifica și a înțelege mai bine nevoile beneficiarilor, provocările legate de punerea în aplicare a proiectului etc.					

OBIECTIVUL 2: Colaborarea activă cu o bază largă de părți interesate externe (de exemplu, entități subnaționale, reprezentanți ai sectorului privat, societatea civilă)

AM dispune de mecanisme specifice pentru a asigura implicarea activă a părților interesate interne și externe pe parcursul întregului ciclu de investiții. AM are o relație puternică, de încredere și de cooperare cu părțile interesate, bazată pe o comunicare bidirecțională regulată și eficace. Contribuțiile părților interesate sunt utilizate pentru a dezvolta soluții concrete menite să elimine lacunele în materie de punere în aplicare a programului.

Capacitate	Dimensiune (bune practici)						N/A
Înțelegerea nevoilor unei game largi de părți interesate	Identificarea regulată a nevoilor diferitelor părți interesate externe (dincolo de beneficiarii programului) prin sondaje, cercetare, grupuri tematice etc.						
	Încurajarea participării unei game largi de părți interesate externe în ciclul de punere în aplicare a programului (de la stabilirea obiectivelor și a priorităților până la evaluare), colectând periodic informații privind provocările și soluțiile potențiale privind punerea în aplicare a programului						
	Efectuarea de schimburi de informații cu privire la nevoile și informațiile părților interesate în cadrul SGC și utilizarea acestora pentru a îmbunătăți punerea în aplicare a programului						
Consolidarea capacității părților interesate de a participa la elaborarea și punerea în aplicare a programului	Identificarea provocărilor cu care se confruntă diferitele tipuri de părți interesate (de exemplu, întreprinderi, ONG-uri, institute de cercetare, entități subnaționale etc.) în diferite etape ale punerii în aplicare a programului						
	Oferirea de sprijin adaptat diferitelor tipuri de părți interesate (de exemplu, entități subnaționale) pentru a-și consolida capacitatea de a contribui la punerea în aplicare a programului (de exemplu, ateliere, consultări online etc.)						
	Colectarea periodică de feedback de la diverse părți interesate cu privire la calitatea și eficacitatea activităților de consolidare a capacităților pe care le implică						
	Utilizarea feedbackului pentru a actualiza activitățile de consolidare a capacităților pentru părțile interesate						
Crearea unor platforme de dialog multipartite pentru o contribuție mai amplă și	Dezvoltarea unei platforme oficiale, multipartite și dedicate de dialog pentru a le permite părților interesate să contribuie în mod regulat, sistematic și coordonat la întregul ciclu de concepere și punere în aplicare a programului						
	Facilitarea dialogului constructiv prin intermediul platformei multipartite pentru a identifica pașii următori clari în vederea îmbunătățirii punerii în aplicare a programului						

mai eficace a părților interesate	Diseminarea rezultatelor discuției și a monitorizării (punerea în aplicare a etapelor următoare) în rândul părților interesate și în afara acestora (public mai larg)					
------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

3 CALEA OCDE DE DEZVOLTARE A ACȚIUNILOR CCA

Introducere

Dezvoltarea acțiunilor de consolidare a capacităților administrative începe cu autoevaluarea și cu contribuția diverselor unități din cadrul unei autorități de management, precum și a părților interesate interne și externe¹⁵ relevante pentru punerea în aplicare a programului AM. Apoi, aceasta necesită structurarea și acordarea de prioritate acțiunilor concrete care vizează lacunele specifice în materie de capacitate. Există o gamă variată de modalități prin care o AM poate realiza acest proces. O abordare este aceea de a elabora o foaie de parcurs pentru CCA, care să includă măsuri cuprinzătoare pentru consolidarea capacităților de gestionare și utilizare a fondurilor UE. Această abordare este promovată pentru perioada de programare 2021-2027 ca instrument prin care autoritățile de management pot utiliza mai strategic asistența tehnică și pot consolida capacitatea administrativă. S-a recomandat insistent ca statele membre care se confruntă cu deficiențe în ceea ce privește capacitatea administrativă sau care au o experiență privind punerea în aplicare mai puțin convingătoare să elaboreze foi de parcurs pentru CCA. Foaia de parcurs este un document strategic care poate fi elaborat pentru fiecare program în parte sau pentru statele membre¹⁶.

O foaie de parcurs pentru CCA stabilește în mod clar obiectivele, prioritățile și inițiativele privind consolidarea capacităților și poate fi utilizată pentru a măsura progresele înregistrate în timp. Foaia de parcurs poate fi utilizată, de asemenea, pentru a comunica așteptările, pentru a stimula asumarea unui angajament de către părțile interesate¹⁷ responsabile cu punerea în aplicare a programului și pentru a genera un simț al răspunderii în ceea ce privește punerea în aplicare a inițiativelor din foaia de parcurs. Documentul Comisiei Europene intitulat *Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative – Set de instrumente practice* oferă sprijin practic și instrucțiuni pentru autoritățile de management care doresc să aplice această abordare. Pentru a sprijini autoritățile de management la identificarea provocărilor legate de capacitatea administrativă și acțiunile adecvate, această secțiune a instrumentului de autoevaluare CCA prezintă o metodă de elaborare a unei foi de parcurs CCA, care este în conformitate cu abordarea descrisă în Setul de instrumente practice al CE. Metodologia a fost utilizată în cadrul proiectului de

¹⁵ Printre părțile interesate interne se numără AM, autoritatea de certificare/organismul care exercită funcția contabilă, autoritatea de audit, OI și organismele naționale de coordonare; părțile interesate externe sunt cele din afara SGC – din partea autorităților naționale (de exemplu, ministerele și agențiile de resort) și a autorităților subnaționale (de exemplu, administrațiile regionale și locale), până la sectorul privat, organizațiile profesionale, organizațiile societății civile, mediul academic etc. Acestea îi includ, de asemenea, pe beneficiari și pe cei care îi sprijină pe beneficiari, cum ar fi consultanții, organizațiile profesionale sau asociațiile de întreprinderi, organizațiile guvernamentale subnaționale etc.

¹⁶ Comisia Europeană (2020), Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative: Set de instrumente practice https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/.

¹⁷ Inclusiv în cadrul AM, al organismelor intermediare (OI), al beneficiarilor și al organismelor naționale de coordonare, precum și al altor autorități de management și instituții publice implicate în gestionarea fondurilor UE.

consolidare a capacității administrative derulat împreună cu cele cinci autorități de management pilot (Caseta 1, secțiunea 1). Aceasta nu este singura modalitate de abordare a exercițiului, ci mai degrabă este una dintre opțiunile pe care autoritățile de management trebuie să le ia în considerare. Ceea ce diferă în abordarea descrisă mai jos în comparație cu setul de instrumente practice al CE este utilizarea matricei de autoevaluare ca prim pas (a se vedea Figura 2 în secțiunea 1).

Metodologia OCDE pentru elaborarea acțiunilor CCA

Metodologia OCDE ajută autoritățile de management să analizeze în mod constructiv punctele forte, punctele slabe și oportunitățile administrative ale acestora. Este un proces de descoperire – care permite diferiților actori implicați în conceperea, gestionarea, punerea în aplicare și evaluarea unui program să își împărtășească experiențele, observațiile și ideile. Explorarea și abordarea cu succes a provocărilor legate de capacitatea administrativă și de gestionarea investițiilor necesită o atitudine deschisă, disponibilitatea de a lua în considerare diferite perspective și disponibilitatea de a pune în aplicare schimbările. Metodologia OCDE utilizează un format de atelier interactiv, multipartit, pentru a colecta informații, a identifica soluții și a concepe acțiuni. Pentru a sprijini punerea în aplicare a acestor acțiuni, Setul de instrumente practice al CE oferă detalii cu privire la elaborarea indicatorilor și la modalitățile de finanțare. Alți actori – inclusiv organismele naționale de coordonare – care ar dori să efectueze exercițiul de autoevaluare ar putea obține informații din această secțiune, în special dacă intenționează să implice mai multe părți interesate în acest proces.

Această metodologie a OCDE are cinci etape principale (a se vedea Figura 2 în secțiunea 1):

1. Matricea de autoevaluare: Generarea de informații preliminare
2. Atelierul CCA: Colaborare în vederea identificării punctelor forte, a punctelor slabe și a oportunităților
3. Elaborarea acțiunilor CCA: stabilirea obiectivelor și identificarea acțiunilor prioritare
4. Reunirea tuturor elementelor: responsabilizarea
5. Punerea în aplicare a acțiunilor CCA: adoptarea bunelor practici

Implicarea părților interesate este o componentă fundamentală a abordării OCDE privind dezvoltarea acțiunilor CCA și ar trebui să facă parte din întregul exercițiu de autoevaluare. Domeniul de aplicare și formatul implicării părților interesate vor varia în funcție de pas/etapă și depind de obiective și sarcini. De exemplu, pasul 1: Completarea matricei reprezintă o oportunitate pentru AM de a reuni reprezentanți interni din diferite departamente pentru a reflecta asupra capacității organizației, a identifica principalele provocări și a stabili priorități pentru discuții aprofundate suplimentare. Atunci când este posibil, AM ar putea dori, de asemenea, să implice unele părți interesate externe în primul pas, de exemplu prin intermediul unui chestionar sau al unor consultări în persoană. Pasul 2: atelierul CCA este conceput să reunească o gamă mai largă de părți interesate pentru a continua colectarea de perspective diferite și pentru a valida constatările de la pasul 1. Pentru pașii 3 și 4, este, de asemenea, important ca AM să informeze părțile interesate cu privire la progresele înregistrate în dezvoltarea și punerea în aplicare a acțiunilor de consolidare a capacităților și să colecteze în permanență feedback de la acestea.

Autoritățile de management trebuie, de asemenea, să asigure o comunicare și o implicare internă eficace atunci când elaborează acțiuni CCA. De exemplu, echipa AM care conduce activitatea va trebui să ajungă la un consens cu privire la obiectivele, procesele și rezultatele preconizate în materie de consolidare a capacităților. Echipa trebuie să comunice în mod clar aceste informații întregului personal din cadrul AM pentru a crește gradul de conștientizare, a articula și a gestiona așteptările și contribuțiile, precum și pentru a colecta feedback și idei din diferite departamente. Acest angajament ar trebui să înceapă înainte de exercițiul de evaluare și să continue până la sfârșitul acestuia (și anume, finalizarea acțiunilor CCA).

Pasul 1. Completarea matricei

Completarea matricei de autoevaluare lansează primul pas al metodologiei OCDE. Acesta reprezintă un exercițiu de inventariere pentru ca AM să înceapă să identifice situațiile în care pot exista lacune în materie de capacitate, precum și să ofere o perspectivă preliminară asupra punctelor forte ale AM.

Autoritățile de management sunt încurajate să completeze matricea pe baza unei discuții de grup în rândul personalului AM. Există două modalități de organizare a discuției privind autoevaluarea: (i) reprezentanții/angajații din diferite departamente pot completa mai întâi matricea în mod individual, iar apoi AM poate organiza o discuție de grup pe baza rezultatelor; (ii) angajații se reunesc pentru a discuta și a completa matricea împreună. În fiecare caz, discuția este fundamentală, deoarece poate contribui la definirea punctelor forte și a punctelor slabe recunoscute și la evidențierea lacunelor în materie de capacități care, în mod normal, pot fi trecute cu vederea. Înainte de începerea exercițiului, AM ar trebui să ofere o prezentare persoanelor care vor completa matricea pentru a le oferi informațiile de bază, explicațiile și îndrumările necesare, inclusiv cunoștințe generale privind anumite subiecte și terminologii specifice (de exemplu, nu toți participanții au cunoștințe în domeniul gestionării resurselor umane). Acest sprijin ar trebui asigurat pe parcursul întregului proces de completare a matricei.

Pe lângă completarea matricei în sine (și anume, completarea calificativului), AM-urile sunt încurajate să însoțească discuțiile cu documente suplimentare. De exemplu, AM poate pregăti o foaie sau un document separat pentru a nota justificarea calificativului pentru fiecare dimensiune, și anume motivul pentru care această dimensiune este considerată semnificativă sau slabă. Alternativ, AM poate rezuma discuțiile prin redactarea unei scurte descrieri calitative pentru fiecare capacitate, pentru a completa și fundamenta calificativul.

Matricea completată și rezultatele discuțiilor combinate pot, pe lângă faptul că sprijină AM, să acorde prioritate domeniilor care se confruntă cu cele mai stringente nevoi de consolidare a capacității, dar și să contribuie la organizarea atelierului CCA (pasul 2). Este la fel de important să se discute cu personalul tehnic sau operațional și cu personalul de conducere din fiecare dintre domeniile funcționale ale AM, inclusiv cu organismul național de coordonare. Uneori, acest lucru poate fi dificil de realizat de către personalul AM și se poate lua în considerare implicarea unei părți terțe independente, externe, pentru desfășurarea discuțiilor în cadrul unui interviu/unei mese rotunde.

De asemenea, AM poate efectua exerciții suplimentare de colectare de informații pentru o mai bună completarea a matricei. Acest lucru contribuie la generarea unei autoevaluări mai solide a capacităților AM, deoarece utilizarea unei singure surse de informații poate oferi o imagine incompletă sau dezechilibrată a situației actuale. Se pot obține informații suplimentare prin efectuarea unui simplu sondaj, consultarea documentelor de evaluare și organizarea unor discuții în cadrul grupurilor tematice. Activitățile suplimentare de colectare de informații și matricea sunt complementare. De exemplu, colectarea informațiilor documentate existente și a unui scurt chestionar poate contribui la completarea matricei. Rezultatele interviurilor și/sau ale discuțiilor grupurilor tematice pot contribui la matrice sau pot fi utilizate pentru validarea și perfecționarea acesteia. Matricea poate fi utilizată pentru a concepe chestionarul sau pentru a structura interviurile, mesele rotunde sau discuțiile în grupuri tematice. După caz, AM poate extinde exercițiul de evaluare și la alte organisme din sistemul de management și control, inclusiv la autoritatea de certificare/organismul care exercită funcția contabilă, la organismele naționale de coordonare, în special atunci când AM delegează o parte din funcțiile sale altor organisme.

Annex A pune la dispoziția autorităților de management o listă de subiecte pentru a facilita colectarea de informații suplimentare, precum și posibile surse de informații utile. În mod similar, anexa 1 la Setul de instrumente practice al CE oferă, de asemenea, o listă detaliată de întrebări referitoare la structuri, managementul resurselor umane (MRU), sisteme și instrumente menite să ajute autoritățile de management să colecteze informații în scopul evaluării.

Pasul 2. Atelierul CCA: Colaborare în vederea identificării punctelor forte, a punctelor slabe și a oportunităților

Odată ce informațiile generale sunt colectate și analizate în detaliu, următorul pas este de a reuni părțile interesate interne și externe – cele care au participat la discuțiile grupului tematic, precum și alte părți – pentru realizarea unui atelier interactiv cu durată de o zi.

OCDE a structurat procesul atelierului prin coordonarea participanților printr-o analiză a punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor (SWOT). Aceasta a fost urmată de o discuție privind posibile soluții, precum și modalitățile de consolidare a punctelor forte ale AM și de valorificare a oportunităților identificate. Această metodologie poate fi regăsită și în Setul de instrumente practice al CE.

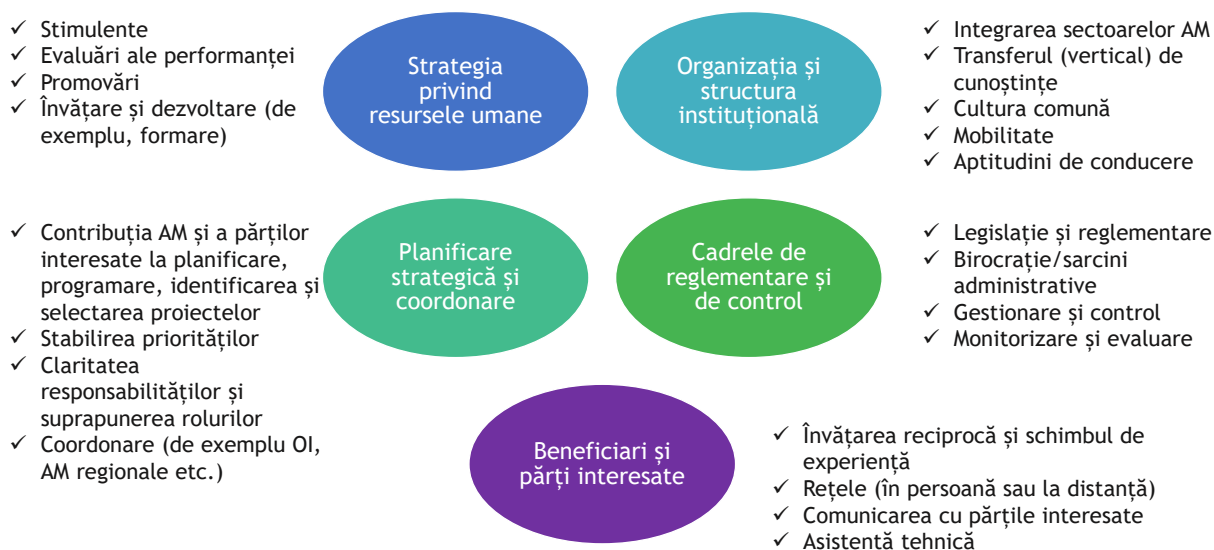
Pregătirea atelierului CCA

Înainte de atelier, AM identifică un set de teme și probleme presante în fiecare dintre cele cinci dimensiuni ale cadrului analitic care au „ieșit la suprafață” în cursul etapei de colectare a informațiilor. Matricea de autoevaluare CCA completată poate fi deosebit de utilă în acest caz, deoarece evidențiază în mod clar punctele slabe percepute. Dacă este necesar, matricea poate fi îmbunătățită suplimentar după atelier pentru a reflecta informațiile suplimentare obținute de la o gamă mai amplă de părți interesate.

Spațiul de desfășurare a atelierului este dotat cu mese – de obicei, câte una pentru fiecare pilon al cadrului analitic al OCDE (și anume, oameni, organizație, planificare strategică etc.) – astfel încât participanții să poată colabora pe o temă specifică. La fiecare masă ar trebui să existe o combinație de părți interesate grupate pe tipuri (de exemplu, din partea AM, a OI, a beneficiarilor etc.) și funcții sau activități (de exemplu, gestionarea resurselor umane, planificarea strategică, comunicări etc.). Înainte de atelier, este important ca AM să aibă o idee cu privire la modul în care ar dori să se ocupe locurile la mese, pentru a asigura un echilibru adecvat între participanți.

Fiecare masă este dotată cu un panou de tip „flipchart” și markere. Tema alocată mesei și aspectele-cheie care trebuie explorate – identificate în cursul pasului de colectare a informațiilor – ar trebui să fie deja notată pe flipchart la momentul sosirii participanților, astfel încât aceștia să știe către ce masă să se îndrepte. Este important ca AM să direcționeze persoanele către mesele corespunzătoare, pentru a asigura o bună repartizare a acestora. Autoritățile de management pot alege să atribuie în prealabil locuri sau să faciliteze așezarea la sosirea participanților. Figura 3 oferă o idee de configurare a sălii – fiecare oval reprezintă o masă, indicând tema de discuție a mesei respective pe baza a ceea ce s-a aflat la pasul 1, precum și câteva dintre aspectele-cheie identificate pentru discuție.

Figura 3. Exemplu de teme pentru mese și de aspecte identificate pentru un atelier CCA



De asemenea, înainte de atelier, AM va trebui să selecteze și să instruiască un raportor sau un facilitator pentru fiecare masă din rândul personalului propriu, care va coordona discuția în timpul atelierului. Se recomandă, de asemenea, ca, odată ce fiecare persoană se află la masa sa, să fie desemnat un responsabil care să ia notițe.

În cursul atelierului CCA

Atelierul este împărțit, în general, în patru sesiuni, plus o pauză de prânz.

1. **De ce ne aflăm aici:** o introducere prezentată de către AM a procesului de autoevaluare și o prezentare generală a zilei atelierului.
2. **Analiza SWOT:** la fiecare masă, participanții se concentrează asupra temei lor, acordând timpul necesar pentru a discuta și a nota pe panourile de tip „flipchart” ceea ce consideră a fi punctele forte ale autorităților de management, precum și oportunitățile de a valorifica aceste puncte forte, dar și punctele slabe sau provocările, inclusiv cauzele profunde potențiale ale acestora, și cine ar putea contribui la gestionarea acestora. Deși este important ca unele dintre aspectele-cheie identificate în prealabil să fie discutate, ar trebui să existe spațiu și flexibilitate pentru ca participanții să introducă și alte aspecte. După discuția privind analiza SWOT, participanții identifică 3 sau 4 domenii prioritare pe care consideră că AM ar trebui să le abordeze. Raportorul pentru fiecare masă prezintă pe scurt (5-7 minute pentru fiecare masă) punctele forte, provocările și aspectele prioritare care au fost identificate și discutate. După fiecare prezentare de la fiecare masă, AM inițiază o discuție pentru a afla părerile participanților la atelier cu privire la constatările – inclusiv în cazul în care lipsesc elemente sau atunci când există elemente suplimentare de luat în considerare.
3. **Avansarea către soluții:** După pauza de prânz, participanții se întorc la mese și, pe baza celor 3 sau 4 priorități identificate în cursul dimineții, dezbate cât mai multe soluții posibile pentru fiecare prioritate și chestiune conexasă, realizând o analiză pe termen scurt și pe termen lung. Aceștia ar trebui să ia în considerare măsurile necesare pentru elaborarea soluției și să identifice principalii actori care pot contribui la punerea în aplicare a soluției și instrumentele/mecanismele de care au nevoie pentru a lua măsuri. În legătură cu acestea din urmă, este esențial să se stabilească dacă instrumentele/mecanismele se încadrează sau nu în limitele mandatului/responsabilităților AM. Este important să nu existe o limitare a analizei la ceea ce pare a fi posibil sau la ceea ce se cunoaște, ci ca participanții să fie încurajați să fie inovatori în soluțiile lor. La sfârșitul sesiunii de

aproximativ 90 de minute, mesele prezintă din nou (5-7 minute pentru fiecare masă) soluțiile pe care le-au identificat pentru feedback și dezbateri. Aceste soluții ar trebui, de asemenea, să fie notate pe panourile de tip „flipchart”.

4. **Concluzii și etape următoare:** La sfârșitul atelierului, AM poate încheia ziua cu unele dintre ideile esențiale prezentate și poate împărtăși părților interesate următorii pași ai procesului de elaborare a foii de parcurs CCA, inclusiv un calendar potențial.

Ar fi foarte util ca, după atelier, echipa AM să mai acorde timp examinării aspectelor prezentate, deoarece acest lucru va contribui direct la acțiunile CCA. Paginile de tip „flipchart” sunt un instrument esențial pentru sprijinirea acestei activități. Se recomandă insistent să se elaboreze o analiză generală care să documenteze ceea ce s-a constatat în etapa de colectare a informațiilor și pe parcursul atelierului (pașii 1 și 2). Acest lucru oferă o trecere în revistă clară a problemelor și a lacunelor subiacente în materie de capacitate, precum și a obiectivelor generale pentru depășirea provocărilor specifice în materie de capacitate.

Caseta 2. Sfaturi pentru desfășurarea unui atelier „virtual” (de exemplu, din cauza restricțiilor impuse de pandemia de COVID-19)

În funcție de restricțiile impuse de pandemia de COVID-19, atelierul se poate desfășura, de asemenea, virtual. Deși este dificil să se reproducă avantajele unei reuniuni a unui grup divers „în persoană”, atelierelor online pot permite participarea unui număr mai mare de persoane, cu o perturbare mai redusă a programului lor (de exemplu, din cauza deplasărilor).

Pentru reproducerea meselor tematice, poate fi utilizată funcția de „breakout rooms” (camere pentru dezbateri în grupuri restrânse) a instrumentelor de videoconferință, cum ar fi Zoom sau Microsoft Teams. Funcția de chat le poate permite participanților să sugereze întrebări sau să formuleze observații în timp real, iar instrumentele interactive, cum ar fi Groupmap sau Padlet, pot contribui la structurarea conversației.

În general, se recomandă ca atelierelor online să aibă o durată maximă de două ore – dincolo de acest moment, interacțiunea cu participanții scade. O bună practică pentru atelierelor online este aceea de împărțire a timpului într-o serie de activități. Un atelier online privind consolidarea capacităților ar putea implica, de exemplu, o introducere prezentată de conducerea AM, înainte ca participanții să intre în camerele separate pentru a discuta mai detaliat teme specifice. Raportarea către grup în urma acestor discuții îi poate ajuta pe participanți să aibă sentimentul că s-au înregistrat progrese și să discute pașii următori.

Pasul 3. Elaborarea de acțiuni de consolidare a capacităților

După finalizarea pașilor 2 și 3, AM este gata să își pregătească setul de acțiuni. Setul de instrumente practice al CE oferă tehnici pentru a ajuta autoritățile de management să treacă de la analiza situației actuale (de exemplu, constatările din etapele de colectare a informațiilor și ale atelierului CCA) la identificarea acțiunilor, și anume cartografierea logicii de intervenție prin utilizarea unei structuri de tip arbore al problemelor și elaborarea unei teorii a schimbării.

S-ar putea să nu fie posibilă abordarea tuturor domeniilor de acțiune sau a tuturor acțiunilor care au fost identificate în timpul atelierului. Din acest motiv, este important ca AM (a) să acorde prioritate aspectelor realiste și să ia în considerare succesiunea acțiunilor; (b) să discute cu părțile interesate motivele pentru care a ales să abordeze problemele pe care le întâmpină. Autoritățile de management pot elabora o foaie de parcurs pentru CCA care să includă toate acțiunile posibile, care pot fi extrem de valoroase, dar ar

trebui, de asemenea, să fie realiste în ceea ce privește timpul și resursele necesare pentru punerea în aplicare a acțiunilor și să gestioneze în mod corespunzător așteptările părților interesate.

Elaborarea de acțiuni de consolidare a capacității administrative este un proces iterativ. Echipa AM care lucrează în acest sens ar trebui să se aștepte să se reunească de mai multe ori pentru a-și perfecționa activitatea. De asemenea, acestea ar putea dori să se consulte periodic cu principalele părți interesate relevante din fiecare dimensiune, pentru a analiza diverse aspecte de la conceperea acțiunilor și până la elaborarea ideilor cu privire la modul de punere în aplicare a acestora. În plus, este important să se țină seama de trei principii în ceea ce privește acțiunile de consolidare a capacității administrative. Acestea ar trebui să fie:

1. realiste
2. să se consolideze reciproc
3. să fie diseminate pe termen scurt, mediu și lung pentru a se obține câștiguri rapide, urmate de câștiguri mai durabile.

În plus, este esențial ca personalul de conducere de nivel superior să fie implicat și să sprijine procesul de schimbare.

În cadrul proiectului-pilot cu cele cinci AM, toate acțiunile au fost rezumate într-un tabel general¹⁸ care a cuprins o serie de caracteristici generale:

- **Preambul:** un text care descrie motivul exercițiului, oferind contextul relevant;
- **Pilonii capacității administrative:** grupări ale acțiunilor sau inițiativelor concrete în cadrul celor cinci piloni – gestionarea resurselor umane, gestionarea organizației, planificarea și coordonarea strategică, sprijinul acordat beneficiarilor și gestionarea părților interesate, precum și condițiile-cadru. Acești piloni oferă o structură pentru formularea unor obiective strategice de nivel înalt și contribuie la organizarea acțiunilor într-un mod mai sistematic. Deși instrumentul de autoevaluare oferă un cadru general, o autoritate de management poate grupa acțiunile în modul cel mai ușor de înțeles și operațional pentru aceasta.
- **Proiecte/acțiuni:** inițiativele specifice menite să abordeze provocările și lacunele identificate în cadrul exercițiului de autoevaluare și al procesului de elaborare a CCA; proiectele ar trebui să precizeze rezultatele dorite.
- **Organismul responsabil:** pentru fiecare acțiune ar trebui să existe un organism responsabil și părți interesate identificate responsabile cu punerea în aplicare pentru a asigura asumarea responsabilității în ceea ce privește acțiunile. Uneori, organismul responsabil este singura parte interesată responsabilă de punerea în aplicare. În alte cazuri, organismul responsabil poate fi asociat cu alți actori pentru a asigura punerea în aplicare. În mod ideal, ar trebui să existe, de asemenea, o responsabilitate la nivelul conducerii AM.
- **Momentul:** acțiunile ar trebui să fie încadrate în timp, dar perioada de timp sau amplexarea specificității este flexibilă. Luarea în considerare în mod clar a momentului este importantă pentru succesiunea acțiunilor, pentru a se evita aglomerarea mai multor acțiuni în același timp și pentru a se asigura finalizarea acțiunilor. De asemenea, sprijină responsabilizarea.
- **Resurse:** resursele estimate pot fi alocate acțiunilor. Resursele pot include finanțarea, resursele umane și expertiza sau competențele necesare, precum și infrastructura, de exemplu instrumentele informatice etc.

¹⁸ Tabelul model poate fi găsit în raportul OCDE intitulat *Consolidarea guvernancei fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: Foi de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative*, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tabelul 1.1 de la pagina 31.

- **Rezultate, obiective intermediare/valori de referință.** Rezultatele preconizate reflectă ceea ce AM se așteaptă să producă ca rezultat al acțiunii sale, de exemplu un document intern de identificare a standardelor sau un atelier cu beneficiarul. Jaloanele și criteriile de referință evidențiază acțiunile-cheie sau activitățile care trebuie finalizate pe parcurs și reprezintă un mijloc prin care AM poate stabili dacă este pe calea cea bună pentru a-și realiza acțiunile. Dacă aceste caracteristici sunt incluse, ele ar trebui să fie realiste și măsurabile.

Un model de tabel alternativ este furnizat în Setul de instrumente practice al CE (secțiunea 5 de la punctul 5.1 Elemente structurale ale foilor de parcurs), structurat în jurul cadrului analitic elaborat de OCDE. Acest model de tabel include, de asemenea, elemente precum indicatori, surse de finanțare și bugete, pe lângă cele enumerate mai sus. Autoritățile de management pot integra aceste caracteristici în tabelul planurilor lor de acțiune, în funcție de propriile nevoi.

În plus, acțiunile pot fi incluse într-un document evolutiv care este actualizat pe măsură ce acțiunile avansează. Autoritățile de management sunt încurajate să consulte următoarea listă de verificare atunci când își formulează acțiunile:

- ✓ utilizarea unui limbaj clar, concret și simplu;
- ✓ limitarea numărului de acțiuni (calitatea primează în fața cantității);
- ✓ acțiunile sunt realiste și pot fi finalizate chiar de AM;
- ✓ acțiunile se concentrează asupra capacității AM (și anume, nu numai asupra OI/beneficiarilor);
- ✓ rezultatele pot fi partajate cu actorii relevanți din cadrul AM;
- ✓ rezultatele pot fi puse la dispoziția publicului, dacă se dorește.

Pasul 4. Reunirea tuturor elementelor: responsabilizarea

După finalizarea exercițiului de elaborare a foii de parcurs pentru CCA, AM ar trebui să convoace din nou părțile interesate care au participat la atelier pentru validarea activității. Aceasta este o oportunitate de a obține feedback și, de asemenea, de a genera sprijin pentru acțiuni. Este de dorit ca pentru finalizarea foii de parcurs și lansarea procesului de punere în aplicare să nu fie nevoie decât de ajustări minore. Atunci când foaia de parcurs pentru CCA este finalizată, autoritățile de management pot, de asemenea, să o transmită unui public mai larg, inclusiv personalului autorității de management, în cadrul ministerului care găzduiește AM (dacă se dorește și/sau este cazul), OI, beneficiarilor și chiar publicului (cum ar fi publicarea acesteia pe site, dacă este cazul). De asemenea, AM-urile pot oferi actualizări periodice privind progresele înregistrate în ceea ce privește punerea în aplicare a acțiunilor lor de consolidare a capacităților.

Implicarea părților interesate pe tot parcursul procesului de elaborare a foii de parcurs pentru CCA este fundamentală pentru consolidarea sprijinului și a asumării responsabilității pentru întregul ciclu de consolidare a capacității administrative – de la identificarea lacunelor în materie de capacități până la elaborarea acțiunilor de remediere a lacunelor și determinarea eficacității acestor acțiuni la momentul oportun.

Pasul 5. Punerea în aplicare a acțiunilor CCA: adoptarea bunelor practici

Fără îndoială, diferite autorități de management vor identifica și vor pune în aplicare diferite tipuri de acțiuni de consolidare a capacităților. Modul de punere în aplicare a acțiunilor va varia, de asemenea, în funcție de lacunele lor în materie de capacitate, de resursele umane și instituționale, de cultura muncii etc. Cu toate acestea, există unele bune practici care pot fi aplicabile majorității autorităților de management, dacă nu tuturor. Aceste bune practici se bazează în principal pe experiența celor cinci autorități de management implicate în proiectul-pilot. Autoritățile de management sunt încurajate să ia în considerare adoptarea și adaptarea acestor bune practici în funcție de nevoile lor.

- Instituirea de structuri clare și echipe pentru punerea în aplicare a foilor de parcurs pentru CCA și conceperea unor mecanisme de mobilizare a personalului și a expertizei în cadrul AM pentru aducerea de contribuții. De exemplu, AM elenă a Programului operațional „Infrastructura de transport, mediul și dezvoltarea durabilă” 2014-2020 a creat echipe de punere în aplicare coordonate de angajați care nu sunt membri ai echipei de management a AM. Aceștia sunt sprijiniți de o rezervă de „campioni” pentru foaia de parcurs – un grup de manageri care s-au oferit să sprijine echipele.
- Diferitele echipe responsabile cu punerea în aplicare se pot consulta în mod liber cu orice „campion” din grupul de rezervă, în funcție de nevoile lor, în loc să se atribuie câte un campion fiecărei echipe.
- Elaborarea unor planuri de acțiune. Deși foaia de parcurs poate furniza informații de bază cu privire la acțiuni, cum ar fi organismele responsabile, organismele de punere în aplicare, calendarul general și jaloanele etc., este util să existe planuri detaliate de punere în aplicare pentru acțiunile identificate. Elaborarea unui plan de acțiune privind îmbunătățirea implicării angajaților, de exemplu, este o activitate pe care autoritățile de management croate și din Lubelskie (Polonia) au pus-o în aplicare în cadrul proiectului-pilot.
- Asigurarea comunicării periodice și a interacțiunii între echipele de punere în aplicare, în special între acțiunile care sunt interconectate. Reuniunile periodice, atelierile sau platformele online pentru partajarea actualizărilor pot contribui la realizarea acestui obiectiv.
- Elaborarea unui (unor) document(e) succint(e) care să rezume constatările și învățămintele desprinse din punerea în aplicare a unei acțiuni specifice. De exemplu, AM din Extremadura, Spania, cu sprijinul OCDE, va elabora un rezumat al constatărilor rezultate din acțiunea de stabilire a strategiei pe care o întreprind, însoțit de un set de instrumente pentru programarea strategică. În cazul AM bulgare pentru PO „Regiunile în creștere”, va fi elaborat un set de instrumente pentru desfășurarea unor procese de consultare pentru a analiza lacunele în materie de capacitate, inclusiv elaborarea unor instrumente adecvate de formare în materie de consultare sau de sprijin. Acest tip de documentație poate fi aplicat diferitelor tipuri de acțiuni și creează o memorie instituțională pentru a ajuta autoritățile de management să efectueze exerciții similare în viitor.

Annex A. Colectarea de informații

Prezenta anexă sprijină autoritățile de management care doresc să desfășoare exerciții de colectare de informații în alt mod decât prin completarea matricei de autoevaluare, ca prim pas către obținerea de informații preliminare pentru evaluare.

În ceea ce privește subiectele, AM poate colecta informații cu privire la următoarele aspecte:

- **Oamenii**
 - Cadru general de ocupare a forței de muncă
 - Practici de planificare strategică a resurselor umane
 - Procesele de recrutare și promovare
 - Sistemul de remunerare
 - Practici de evaluare a performanței
 - Posibilități de formare disponibile
- **Organizația**
 - Aptitudini de conducere
 - Structura și liniile de responsabilitate pentru strategia și practicile operaționale ale AM
 - Practici de comunicare internă
 - Practici de sprijinire a monitorizării și raportării cu privire la operațiuni și performanță
- **Planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare**
 - Actori (ministere, agenții, autorități subnaționale, OI, beneficiari și alții) cu care AM colaborează îndeaproape pentru a gestiona și a pune în aplicare programul său.
 - Mecanisme de coordonare pentru asigurarea unui schimb eficient cu actorii
 - Monitorizarea și evaluarea performanței
- **Beneficiari și părți interesate**
 - Implicarea beneficiarilor și a altor părți interesate externe în procesele relevante de elaborare și punere în aplicare a programului
 - Programe de formare și de sprijin pentru beneficiari
 - Comunicarea cu părțile interesate externe
- **Condiții-cadru**
 - Provocări externe, cum ar fi condiționalitățile, procesele de achiziții publice, auditurile externe etc.
 - Riscuri potențiale pentru gestionarea și punerea în aplicare eficace a programului

Există cel puțin trei surse diferite de informații la care pot recurge autoritățile de management pentru a obține informații cu privire la capacitatea lor administrativă, pe lângă matricea de autoevaluare. Printre acestea se numără:

1. **Informațiile existente în cadrul AM**, inclusiv documentele de planificare strategică/operatională, organigramele și structurile, protocoalele de luare a deciziilor, datele și informațiile deja colectate (de exemplu, informații privind resursele umane, informații privind beneficiarii etc.).
2. **Un chestionar scurt și specific** a fost transmis părților interesate interne (din cadrul AM și SGC) și externe (de exemplu, beneficiarilor) pentru a le permite să înțeleagă percepțiile acestora.
3. **Interviuri/mese rotunde/discuții în grup tematic cu diverși actori**, inclusiv reprezentanți din cadrul AM, OI, organismul național de coordonare, beneficiarii și organismele de sprijin pentru beneficiari, comitetul de monitorizare etc. În timpul acestor discuții, se pot solicita informații cu privire la:
 - Capacitățile AM, de exemplu:
 - Structura și organizarea AM sunt înțelese de părțile interesate și contribuie la satisfacerea nevoilor organizaționale/tehnice ale acestora sau la îndeplinirea obiectivelor lor?
 - Organizarea AM, de exemplu:
 - Cât de familiarizate sunt părțile interesate cu modul de funcționare a AM?
 - Care sunt perspectivele părților interesate cu privire la procedurile și procesele AM? Ce îmbunătățiri ar aduce?
 - Planificare strategică, coordonare și comunicare AM, de exemplu:
 - Cât de bine sunt aliniată obiectivele programului la alte obiective strategice, de exemplu pentru dezvoltarea regională?
 - Cât de bine consideră părțile interesate că funcționează mecanismele de coordonare?
 - Cât de eficace comunică AM cu părțile interesate cu privire la noile cunoștințe, activități, oportunități, riscuri etc.?
 - Implicarea și sprijinirea beneficiarilor și a părților interesate, de exemplu:
 - Cât de bine dialoghează AM cu părțile interesate sau cooperează cu acestea la stabilirea modului de punere în aplicare a programului, la conceperea cererilor de propuneri etc.?
 - Cât de clar înțelege AM capacitatea beneficiarilor – puncte forte și lacune – și cât de eficace este sprijinul acordat de AM?
 - Cât de des sau cât de eficace sunt implicați potențialii beneficiari?
 - Condiții-cadru, de exemplu:
 - Cu ce deficiențe ale cadrului se confruntă părțile interesate, de exemplu proceduri administrative, mecanisme de monitorizare și control etc. și ce anume funcționează fără probleme?

Pentru mai multe informații despre proiect, vă rugăm să accesați:

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

Pentru mai multe informații cu privire la activitatea relevantă a OCDE, vă rugăm să accesați:

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

