



Quadro UE delle competenze per la gestione e l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione

Orientamenti per gli utenti del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione

Il quadro UE delle competenze e lo strumento di autovalutazione sono strumenti sviluppati dalla DG Politica regionale e urbana a sostegno delle amministrazioni incaricate della gestione e dell'attuazione del FESR e del Fondo di coesione al fine di individuare e gestire le competenze che devono essere

INDICE

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI.....	2
GLOSSARIO	3
1 INTRODUZIONE	5
2 LOGICA E CONCETTI FONDAMENTALI	7
2.1 Perché un quadro UE delle competenze e uno strumento di autovalutazione.....	7
2.2 Concetti e definizioni fondamentali	8
3 COME USARE GLI STRUMENTI	11
3.1 Fase 1: Impostazione della valutazione.....	11
3.2 Fase 2: Realizzazione della valutazione.....	13
3.3 Fase 3: Analisi e preparazione del piano di apprendimento e sviluppo.....	24
4 COME PERSONALIZZARE GLI STRUMENTI	32
4.1 Personalizzare il quadro UE delle competenze	32
4.2 Personalizzare lo strumento di autovalutazione	32
4.2.1 Come aggiungere/modificare compiti.....	32
4.2.2 Modificare i livelli di competenze attesi.....	35
4.2.3 Aggiungere competenze.....	36
ALLEGATO 1: QUADRO UE DELLE COMPETENZE	41
ALLEGATO 2: MODELLO DI PIANO DI LAVORO	42
ALLEGATO 3: MODELLO DI PIANO DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO	43
ALLEGATO 4: MODELLI DI ANALISI A LIVELLO ISTITUZIONALE	44

ELENCO DELLE ABBREVIAZIONI

Abbreviazione	Descrizione
FC	Fondo di coesione
DG REGIO	Direzione generale Politica regionale e urbana
CE	Commissione europea
FESR	Fondo europeo di sviluppo regionale
UE	Unione europea
HR	Risorse umane

GLOSSARIO

Termine	Descrizione
Competenza	Capacità di applicare o utilizzare conoscenze, competenze, abilità comportamenti e caratteristiche personali per svolgere con successo compiti lavorativi essenziali, funzioni specifiche, o operare ricoprendo un ruolo o una posizione assegnati.
Quadro delle competenze	Strumento per la gestione delle risorse umane, che comprende serie di competenze pertinenti per lo sviluppo sia delle organizzazioni che del personale.
Personale a livello decisionale (decisori)	Responsabile dell'istituzione FESR/FC o individui che agiscono a livelli direzionali strategici relativamente elevati
Quadro UE delle competenze	Il quadro delle competenza per il FESR e il FC sviluppato dalla DG REGIO
Gruppi di profili professionali	I tre tipi di posizioni dei membri del personale coinvolto nella gestione e nell'attuazione del FESR/FC (personale di livello operativo, personale a livello di supervisione e personale a livello decisionale) sviluppati tenendo conto di compiti principali, compiti secondari e responsabilità assunti a ciascun livello.
Gruppo preposto all'attuazione	Il gruppo di un'amministrazione incaricato dell'attuazione di una valutazione delle competenze sulla base del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione.
Istituzione	Tipi di istituzioni coinvolte nella gestione e nell'attuazione del FESR e del FC in base ai regolamenti: organo di coordinamento, autorità di gestione, autorità di certificazione, organismo intermedio, autorità di audit e segretariato congiunto.
Strumenti	Quadro UE delle competenze e strumento di autovalutazione
Descrizione del ruolo	Documento che espone in sintesi le principali responsabilità/funzioni primarie, nonché le principali mansioni e competenze e i livelli di competenza richiesti.
Competenze gestionali	Competenze relative a una funzione gestionale e basate sulle conoscenze, abilità e competenze acquisite.
Competenze operative	Competenze necessarie al personale affinché possa gestire con successo le funzioni assegnate relative alla gestione del FESR e del FC.
Personale a livello operativo	Esperti che lavorano direttamente sui diversi compiti principali e secondari all'interno dell'organizzazione.
Competenze professionali	Competenze richieste per l'esecuzione di funzioni professionali specifiche e basate sulle conoscenze, abilità e competenze acquisite.
Regolamenti	Fondi strutturali e d'investimento per il periodo 2014-2020

Termine	Descrizione
Robotica e automazione di processo	Applicazione di tecnologia che consente di configurare un software informatico ovvero un "robot" per catturare e interpretare le applicazioni esistenti per l'elaborazione di una transazione, la manipolazione di dati, la generazione di risposte e la comunicazione con altri sistemi digitali.
Autovalutazione	Valutazione del livello di competenze richieste a un determinato soggetto per svolgere in modo efficace ed efficiente le funzioni assegnate.
Strumento di autovalutazione (Strumento)	Strumento web utilizzato per valutare il livello di competenze dell'utente e individuare le competenze che necessitano di essere migliorate.
Compito secondario	Azione svolta da un'autorità (istituzione) o da un individuo che produce un risultato correlato alla gestione del FESR e del FC.
Personale a livello di supervisione (supervisori)	Personale di livello intermedio delle istituzioni FESR/FC, solitamente rappresentato da responsabili di unità organizzative, responsabili di un gruppo di individui e non direttamente coinvolti nell'attuazione operativa del programma.
Compiti	Gruppo di compiti secondari accomunati dall'obiettivo del compito principale e svolti da un individuo o un gruppo di individui nell'ambito delle loro attività quotidiane per garantire la gestione del FESR e del FC
Piani di apprendimento e sviluppo	Piani per lo sviluppo di competenze, basati sui risultati di una valutazione delle competenze eseguita utilizzando il quadro UE delle competenze e lo strumento di autovalutazione.

1 INTRODUZIONE

I presenti orientamenti per gli utenti sono stati sviluppati dalla DG Politica regionale e urbana (DG REGIO) della Commissione europea per supportare le amministrazioni nell'attuazione del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione (in appresso, gli "strumenti") nella loro attività di gestione e attuazione del FESR e del Fondo di coesione.

I presenti orientamenti per gli utenti rappresentano un documento di orientamento fondamentale per l'attuazione degli strumenti a livello amministrativo. Si raccomanda al personale dell'amministrazione incaricata dell'attuazione degli strumenti di analizzare tali orientamenti con attenzione prima dell'inizio della valutazione delle competenze.

Gli orientamenti per gli utenti coprono i seguenti contenuti:

- Quadro UE delle competenze che illustra nel dettaglio le competenze necessarie per la gestione e l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione, nonché la logica su cui si basa e i benefici che apporta (capitolo 2).
- Strumento di autovalutazione, che riunisce i contenuti del quadro UE delle competenze in uno strumento atto all'autovalutazione delle competenze di personale e istituzioni (capitolo 2).
- Organizzazione del processo di valutazione delle competenze in termini di sequenza di fasi e attività, e raccomandazioni su quali istituzioni dovrebbero / non dovrebbero essere coinvolte nell'attuazione degli strumenti (capitolo 3).
- Preparazione dei piani di apprendimento e sviluppo (e dei relativi modelli) per migliorare le competenze che necessitano di essere ulteriormente rafforzate, compreso un quadro metodologico per la selezione delle opzioni di apprendimento più adatte (capitolo 3).
- Istruzioni tecniche che descrivono le fasi richieste per la modifica del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione (capitolo 4).

La relazione tra questi contenuti è illustrata nell'immagine in basso:



Per iniziare, le amministrazioni devono procedere come segue:

- inoltrare una richiesta di nome utente e password all'indirizzo di posta elettronica **REGIO-COMPETENCY-FRAMEWORK@ec.europa.eu** per ottenere una copia dello strumento di autovalutazione, e
- digitare il nome utente e la password nel sito seguente che ospita lo strumento di autovalutazione:
- https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

2 LOGICA E CONCETTI FONDAMENTALI

2.1 Perché un quadro UE delle competenze e uno strumento di autovalutazione

L'evoluzione della politica di coesione nel corso degli anni ha ampliato la portata del know-how e delle competenze necessarie alla sua attuazione. Di fronte a questo scenario la Commissione sostiene con sempre maggior enfasi gli Stati membri nel loro impegno di rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni nazionali e regionali preposte alla gestione del FESR e del Fondo di coesione attraverso l'attuazione di azioni concrete.

Nel periodo di programmazione 2014-2020 sono state introdotte modifiche ai regolamenti e nuove competenze sono ora richieste per la gestione e l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione. La gestione efficace dei fondi richiede altresì una combinazione di competenze che vanno al di là dei requisiti posti dai regolamenti.

Per rispondere a tali sfide, la Commissione ha sviluppato il quadro UE delle competenze e lo strumento di autovalutazione quali "strumenti" pratici a sostegno delle amministrazioni nelle loro attività di rafforzamento della capacità di gestione e attuazione del FESR e del Fondo di coesione:

- Il quadro UE delle competenze è uno strumento per la gestione delle risorse umane, che definisce le competenze necessarie allo sviluppo del personale e delle istituzioni coinvolti nella gestione e nell'attuazione del FESR e del Fondo di coesione.
- Lo strumento di autovalutazione si basa sui contenuti del quadro UE delle competenze ed è utilizzato per valutare il livello di competenze di personale e istituzioni, fornendo prove a giustificazione di azioni necessarie allo sviluppo delle competenze.

Questi strumenti offrono i seguenti benefici fondamentali:

- strumenti di sviluppo delle capacità personalizzati in base alle specificità del FESR e del Fondo di coesione;
- opportunità per le amministrazioni di riflettere sul livello di competenze richieste sia al personale, sia all'istituzione;
- fonti di informazioni per la gestione delle istituzioni sulle necessità di sviluppo delle competenze;
- prove per lo sviluppo di strategie di sviluppo delle competenze, compreso un uso più strategico dell'assistenza tecnica per i Fondi strutturali e d'investimento europei (SIE);
- fonti di riflessione sui miglioramenti alla struttura organizzativa dell'amministrazione in relazione alle funzioni del FESR e del FC;
- possibilità di facilitare il dibattito tra personale e supervisor in merito al know-how, alla capacità del personale, nonché ai loro punti di forza e debolezza;
- non vi sono requisiti relativi alle competenze tecniche o ai costi per le amministrazioni.

L'utilizzo degli strumenti non è obbligatorio e i risultati dell'autovalutazione sono a uso esclusivo delle istituzioni e non sono da intendersi come base delle relazioni destinate alla Commissione. Nello stesso spirito, in caso di attuazione degli strumenti all'interno di un'organizzazione, è consigliabile utilizzarli in modo separato dai processi di valutazione e trattare in modo riservato i risultati delle valutazioni del personale.

2.2 Concetti e definizioni fondamentali

Il quadro UE delle competenze

Il quadro UE delle competenze definisce le competenze necessarie allo sviluppo del personale e delle istituzioni coinvolti nella gestione e nell'attuazione del FESR e del FC. Riguarda l'organo di coordinamento, l'autorità di gestione e l'organismo intermedio, il segretariato congiunto, l'autorità di certificazione e l'autorità di audit. La figura in basso offre una panoramica dei contenuti del quadro UE delle competenze:

	Organismo di coordinamento	Autorità di gestione e Organismo intermedio	Autorità di certificazione	Autorità di audit	Segretariato congiunto
Compiti	5	10	2	1	9
Compiti secondari	20	47	13	10	37
Gruppi di profili professionali	3 gruppi: Decisore, supervisore, livello operativo				
Competenze operative	35	44	18	18	44
Competenze professionali	12				
Competenze gestionali	12				
Scale di competenze	1 Scala: 0-4 per competenze operative, professionali, gestionali				

In termini pratici, i contenuti del quadro UE delle competenze sono riportati in file Excel a parte, ciascuno per ognuna istituzione. La versione attuale del quadro UE delle competenze è riportata nell'ANNEX 1: EU COMPETENCY FRAMEWORK. Un estratto dei contenuti dell'allegato è illustrato nella figura in basso:

Operational Competencies		Compito → Programming						Supervisory level	Decision making level
		Operational level							
Gruppo di competenze		Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	General provisions of ESIF EU / National legal acts		4	4	2	4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	← Competenza	4	← Livello di competenze	2	4	1	3	3
MA.O.C3	Eligibility of expenditure provisions included in ESIF EU / National legal acts (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)		4	2		4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/regional strategies and interregional cooperation planning	3	3		2	3		3	2

Per ciascun tipo di istituzione, il quadro UE delle competenze comprende:

- **Compiti principali e compiti secondari:** sono sviluppati tenendo conto dei regolamenti SIE per il periodo di programmazione 2014-2020, degli atti giuridici nazionali e degli esempi di buone pratiche individuati sulla base dell'esperienza di diversi Stati membri.
- **Gruppi di profili professionali:** vi sono tre gruppi di profili professionali, ovvero decisori (solitamente il responsabile dell'istituzione FESR/FC), supervisori (ad esempio, i responsabili delle unità organizzative) e il personale a livello operativo con diversi livelli di esperienza.

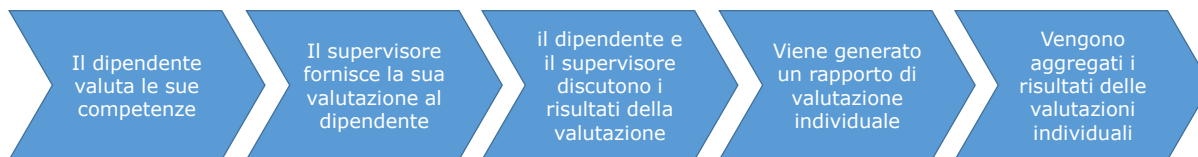
- **Gruppi di competenze:** vi sono tre gruppi di competenze, ovvero competenze gestionali, professionali e operative associate ai compiti principali e secondari svolti dai singoli membri del personale in base allo specifico profilo professionale.
 - Le **competenze operative** sono necessarie per svolgere le funzioni assegnate in base ai regolamenti (ad es., opzioni di costo semplificate, aiuto di Stato);
 - Le **competenze professionali** sono necessarie per svolgere in modo efficiente funzioni professionali specifiche (e.g. gestione di conflitti, risoluzione di problemi);
 - Le **competenze gestionali** sono richieste al personale con funzioni manageriali e, in qualche misura, per il personale operativo (ad es., delega, leadership).
- **Livello di competenze:** Ciascuna competenza è associata a una scala di competenze compresa tra 0 e 4. I livelli di competenze compresi nel quadro UE delle competenze costituiscono l'obiettivo di sviluppo di competenze a medio termine per personale e istituzioni.

Lo strumento di autovalutazione

Lo strumento di autovalutazione è uno strumento web e il suo utilizzo non prevede particolari requisiti tecnici, a eccezione di poter accedere a internet e disporre di un browser (ad esempio, Explorer, Google Chrome).

Si basa sul quadro UE delle competenze e il suo scopo è valutare il livello di competenze di personale e istituzioni per individuare i soggetti che ne sono privi o necessitano di migliorare le competenze esistenti e fornire prove giustificative per la progettazione e l'attuazione di piani di apprendimento e sviluppo rivolti alle istituzioni e al personale.

Vengono di seguito illustrate le fasi operative fondamentali dello strumento:



Lo strumento di autovalutazione presenta un elevato livello di flessibilità al fine di condurre valutazioni personalizzate, che si basano sui compiti principali e secondari svolti all'interno di una determinata autorità:

- lo strumento consente ai membri del personale di selezionare il profilo professionale e i compiti principali e secondari pertinenti, e in base a tale selezione elenca le competenze da valutare sulla base del quadro UE delle competenze, consentendo in tal modo una valutazione personalizzata del singolo membro del personale.
- Il supervisore del dipendente (ovvero il decisore, qualora sia il decisore a eseguire l'autovalutazione) svolge poi una valutazione indipendente delle competenze del singolo membro del personale. La ragione alla base del coinvolgimento di un secondo soggetto nella valutazione consiste nella necessità di rivedere il punteggio dell'autovalutazione e adeguarlo in base alla valutazione fornita dal supervisore.
- Successivamente, membro del personale e supervisore si incontrano per discutere i risultati calcolati dal sistema, che per ciascuna competenza oggetto della valutazione comprendono l'autovalutazione del membro del personale, la valutazione del supervisore e il livello di competenze del quadro UE delle competenze. Durante l'incontro, membro del personale e supervisore discutono eventuali discrepanze, adattano la valutazione del supervisore, ove necessario, e definiscono le azioni da intraprendere in seguito.
- I risultati dell'autovalutazione vengono registrati nello strumento e possono essere utilizzati a fini di analisi a livello istituzionale. Lo strumento web offre due opzioni per

l'analisi dei dati, rispettivamente funzioni incorporate per l'analisi delle competenze individuali e modelli Excel semiautomatizzati per una panoramica di tutte le competenze dell'istituzione.

3 COME USARE GLI STRUMENTI

L'utilizzo del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione richiede l'organizzazione di un processo di valutazione delle competenze all'interno dell'istituzione. Le sezioni seguenti forniscono orientamenti su come organizzare tale processo (fasi, attività, passaggi) e utilizzare gli strumenti, in particolare lo strumento di autovalutazione. La figura in basso illustra le fasi e le attività della valutazione delle competenze:



3.1 Fase 1: Impostazione della valutazione

Attività 1.1: Designazione del gruppo preposto all'attuazione

Il gruppo necessario al coordinamento e all'attuazione della valutazione di competenze deve essere snello. Sono indicati tre profili professionali, tuttavia nelle istituzioni più piccole lo stesso membro del personale può ricoprire più ruoli. I profili sono i seguenti:

- **Coordinatore:** la responsabilità complessiva dell'attuazione della valutazione delle competenze e delle azioni da intraprendere in seguito dovrebbe spettare al responsabile dell'istituzione o al suo vice.
- **Amministratore:** supervisore in seno all'istituzione preposta all'attuazione del FESR / Fondo di coesione responsabile dell'attuazione giornaliera degli strumenti. È altresì consigliabile che i diritti utente per la gestione dello strumento di autovalutazione siano assegnati all'amministratore.
- **Responsabile delle risorse umane (HR):** in base all'impostazione dell'istituzione, potrebbe essere coinvolto un responsabile delle risorse umane.

Attività 1.2: Formazione del gruppo preposto all'attuazione

È consigliabile che l'amministratore e il responsabile delle risorse umane acquisiscano familiarità con gli strumenti nel modo seguente:

- familiarizzare con i contenuti del quadro UE delle competenze;
- sperimentare il funzionamento dello strumento di autovalutazione e dei modelli di analisi;
- partecipare ad attività di formazione/webinar organizzati dalla Commissione.

Attività 1.3: Definizione del coinvolgimento del personale e possibili personalizzazioni

Il gruppo preposto all'attuazione definisce la portata della valutazione in termini di coinvolgimento del personale, personalizzazione potenziale degli strumenti e livello di orientamento da fornire. Dal punto di vista del coinvolgimento del personale, è consigliabile che:

- tutto il personale a livello operativo sia coinvolto nello svolgimento della propria autovalutazione;
- tutto il personale a livello di supervisione sia coinvolto nella propria autovalutazione e nella valutazione delle competenze del personale della rispettiva unità organizzativa.
- I decisori sono coinvolti nella valutazione dei supervisori e nello svolgimento di un'autovalutazione.

In termini di personalizzazione:

- è consigliabile non modificare compiti principali, compiti secondari, competenze e livelli di competenze del quadro UE delle competenze e dello strumento di autovalutazione, sebbene sia possibile farlo, almeno al primo utilizzo degli strumenti.

Per compiti principali, compiti secondari e competenze:

- Se una voce non è ritenuta pertinente per l'istituzione, è possibile indicare ai membri del personale di non selezionare tale voce. In alternativa, come spiegato nel capitolo 4, è possibile eliminare tale voce anzitutto dal quadro UE delle competenze e in seguito dallo strumento di autovalutazione. Tuttavia, poiché i passaggi richiesti richiedono un certo dispendio di tempo, le istituzioni dovrebbero considerare attentamente i vantaggi derivanti dall'eliminazione delle voci.
- Se un'istituzione intende aggiungere una voce, può farlo seguendo le istruzioni riportate al capitolo 4. Come per la cancellazione, anche per l'aggiunta di contenuti occorre anzitutto modificare il quadro UE delle competenze e successivamente trasferire i cambiamenti allo strumento di autovalutazione; si applicano a tale operazione le medesime considerazioni in termini di sforzi e benefici.

Per i livelli di competenze:

- i livelli di competenze possono altresì essere modificati seguendo le istruzioni riportate al capitolo 4. Tuttavia, poiché tali livelli si intendono come obiettivi a medio termine per lo sviluppo delle competenze e non vengono utilizzati per la valutazione dei risultati del personale, è consigliabile non modificarli.

Vi sono due opzioni relativamente agli orientamenti da seguire nei confronti del personale:

- la direzione fornisce istruzioni al personale sulla selezione di compiti principali, compiti secondari e competenze a seconda delle funzioni delle unità organizzative. Il vantaggio in tal caso consiste nel fatto che i risultati della valutazione saranno incentrati solamente sulle competenze pertinenti; lo svantaggio è che un tale approccio non permette di avere una panoramica completa delle competenze delle istituzioni.
- La direzione consente al personale di selezionare compiti principali, compiti secondari e competenze: il vantaggio in tal caso è che i risultati forniranno un'ampia panoramica delle competenze delle istituzioni, tuttavia con lo svantaggio di presentare anche le competenze non pertinenti.

- Un approccio utile per selezionare la migliore opzione consiste nell’analizzare la correlazione tra compiti principali e compiti secondari previsti dal quadro UE delle competenze e le responsabilità delle unità organizzative (cfr. figura in basso):

Compiti previsti dal quadro delle competenze	Istituzione			
	Unità 1	Unità 2	Unità 3	Unità 4
1. Programmazione	✓			
2. Impostazione del sistema	✓			
3. Generazione del progetto	✓	✓	✓	
4. Monitoraggio del progetto				✓
5. Monitoraggio del programma				✓
6. Valutazione	✓			
7. Gestione finanziaria a livello di progetto	✓			
8. Gestione finanziaria a livello di programma	✓			
9. Comunicazione		✓		
10. Supervisione degli organismi intermedi				

Attività 1.4: Preparazione dei materiali di formazione e comunicazione

I presenti orientamenti per gli utenti e il materiale promozionale disponibile sul sito della DG REGIO (vale a dire, opuscoli e infografiche) possono essere utilizzati a fini di formazione e comunicazione interne. Tuttavia, se un’amministrazione desidera sviluppare ulteriore materiale mirato ovvero orientamenti rivolti al personale, è consigliabile che tale materiale venga preparato in questa fase.

Attività 1.5: Definizione del piano di lavoro

Le fasi seguenti possono essere attuate in due mesi. Nel definire la durata e il periodo dell’autovalutazione, l’istituzione può tenere in considerazione 1) il carico di lavoro del dipendente e il rispetto da parte sua di altre scadenze dell’istituzione; 2) il legame con altre attività, quali la preparazione di piani di formazione / assunzione.

Analogamente, nel tenere conto di possibili vincoli l’istituzione dovrebbe considerare l’eventuale necessità di un supporto esterno al fine di garantire il completamento efficace della valutazione. Ove il supporto si renda necessario, potrebbero essere stanziati risorse finanziarie dal bilancio destinato all’assistenza tecnica del programma.

Un modello di piano di lavoro è compreso nell’ANNEX 2: WORK-PLAN TEMPLATE.

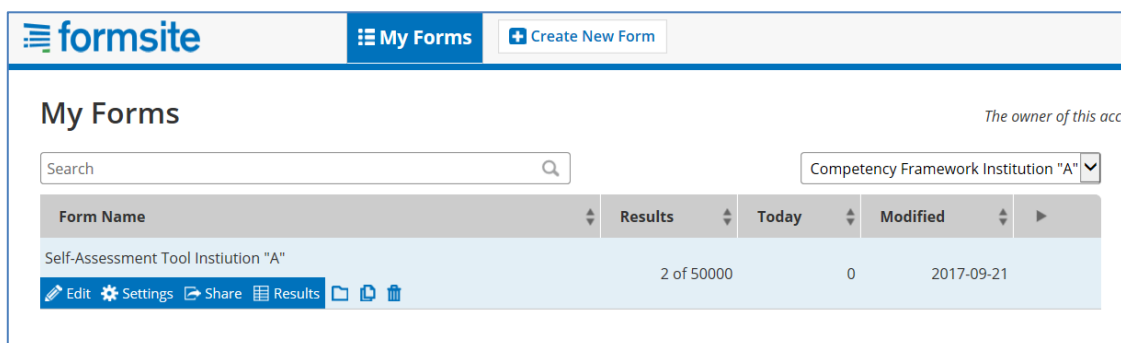
3.2 Fase 2: Realizzazione della valutazione

Attività 2.1: Formazione e comunicazione

È consigliabile eseguire le seguenti attività prima dell’inizio dell’autovalutazione:

- **Formazione dei supervisori:** dovrebbe essere effettuata dall’amministratore / dal responsabile delle risorse umane. Mira a offrire ai supervisori una panoramica dell’obiettivo e dei vantaggi degli strumenti. La formazione dovrebbe incentrarsi sul ruolo dei supervisori in termini di autovalutazione del personale, sulle riunioni di discussione e sulla partecipazione all’analisi dei risultati, se del caso. È consigliabile organizzare questa attività sotto forma di intervento formativo in aula.
- **Attività di comunicazione per personale a livello operativo:** l’obiettivo è informare il personale dello scopo e dei vantaggi degli strumenti, nonché delle modalità di svolgimento della valutazione. Per quanto attiene al formato, la comunicazione può essere organizzata sotto forma di evento informativo ovvero utilizzando i canali digitali dell’istituzione (ad es., tramite e-mail, webinar, sito). Nelle

istituzioni più piccole è possibile organizzare un evento unico rivolto sia ai

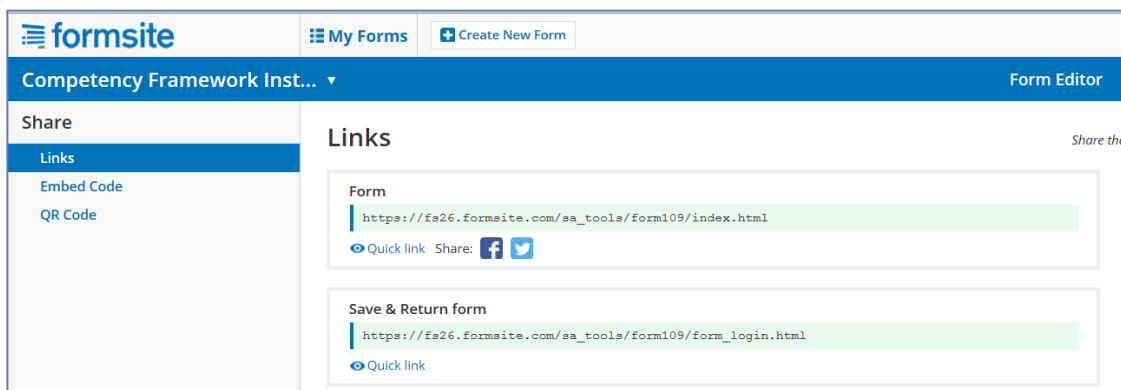


supervisor, sia al personale.

- **Formazione e comunicazione mirate:** le istituzioni che hanno deciso di istruire il proprio personale in merito alla selezione di compiti principali, compiti secondari e competenza possono considerare l'organizzazione di eventi a parte per singola unità organizzativa.

Attività 2.2: Avvio della valutazione di competenze

L'amministratore accede allo strumento di autovalutazione attraverso questo [link](#)¹



digitando il nome utente e la password assegnati dalla DG REGIO. In tal modo, accede alla sezione "Administration" (Amministrazione) dello strumento, che riporta funzioni per l'avvio della valutazione, il monitoraggio delle risposte e l'analisi dei risultati. L'amministratore può reperire il modulo di autovalutazione all'interno della sezione "Administration" (Amministrazione). Premendo il pulsante "Share" (Condividi), il sistema creerà un link allo strumento di autovalutazione, che sarà poi trasmesso al personale.

Attività 2.3: Autovalutazione del dipendente

¹ https://fs26.formsite.com/form_app/FormSite?FormId=LoadLogin&Directory=sa_tools

Cliccando sul link, il personale viene indirizzato alla pagina di destinazione dello strumento di autovalutazione. Prima di iniziare la valutazione, è consigliabile che si familiarizzi con i passaggi della valutazione descritti in questa pagina.

Al primo accesso allo strumento di autovalutazione, il membro del personale dovrà registrarsi come nuovo utente (sezione a sinistra), selezionando un nome utente e una password di sua scelta. Al successivo accesso allo strumento il membro del personale usa gli stessi dettagli, tuttavia accede come utente registrato (sezione a destra).

Lo strumento di autovalutazione genera l'elenco delle competenze da valutare in base alla logica del quadro UE delle competenze, ovvero in base al profilo professionale, ai compiti principali e ai compiti secondari.

Nel prospetto informativo primario, il membro del personale deve:

- selezionare il gruppo di profili professionali pertinente dal menù a tendina, che comprende i profili a livello decisionale, di supervisione e operativo.
- Rivedere l'elenco dei compiti principali e selezionare i compiti pertinenti selezionando i riquadri accanto a ciascuno di essi. Una volta selezionato un compito principale, vengono visualizzati i compiti secondari. Il personale a livello operativo dovrebbe rivedere l'elenco dei compiti secondari e selezionare fra questi i compiti pertinenti. Il personale a livello decisionale e di supervisione non deve selezionare compiti secondari.

- Il membro del personale a livello operativo deve altresì fornire informazioni sul supervisore incaricato di valutare le sue competenze e del programma

completare la sua indicazione del titolo per il quale viene svolta la valutazione (importante perché alcuni membri del personale possono essere coinvolti in più di un programma operativo).

The screenshot displays the user interface for the self-assessment tool. At the top, a progress bar indicates '8% Complete'. Below this is the 'Primary Information' section, which includes a 'Supervisor' dropdown menu (currently showing 'Andrei Benghea'), an 'Operational Programme' dropdown (showing 'Programme test'), and a 'Group of Job roles' dropdown (set to 'Operational Level'). A 'Tasks' section contains a list of checkboxes for various tasks, with 'Monitoring on project level' checked. Below the tasks is a 'Sub-tasks' section with a highlighted box containing 'Monitoring on project level' and several sub-tasks, including 'Technical monitoring and on the spot verifications at project level' and 'Providing advice to beneficiaries on project implementation issues'. To the right of the 'Primary Information' section is the 'Log-in' section, which has two tabs: 'New User' and 'Returning User'. The 'New User' tab contains fields for 'Username', 'Password', 'Confirm Password', and 'Email Address', along with a 'SUBMIT' button. The 'Returning User' tab contains fields for 'Username' and 'Password', along with a 'SUBMIT' button and a 'Forgot Password?' link. At the bottom of the page, the number '1/10' is visible.

Il membro del personale svolge l'autovalutazione per l'elenco delle competenze generate:

- le competenze sono raggruppate in tre gruppi: competenze operative, competenze gestionali e competenze professionali.
- Il personale valuta ciascuna competenza in base alla scala di competenze dello strumento di autovalutazione. La scala è compresa tra 0 e 4 e presenta un'opzione "Non applicabile", che il personale dovrebbe utilizzare ogniqualvolta ritenga che una determinata competenza non è richiesta: selezionare questa opzione consente di valutare e sviluppare le attività in modo più mirato.

Livello	Descrizione delle competenze
N.A. - Non applicabile	La competenza non è applicabile al profilo professionale e non dovrebbe essere oggetto di valutazione.
Livello 0 - Nessuna conoscenza	Nessuna conoscenza della competenza. Nessuna abilità ad applicare le conoscenze.
Livello 1 - Consapevolezza	Conoscenze di base della competenza (ad es., concetti generali). Abilità di base ad applicare le conoscenze a mansioni giornaliere (ad es., individuare e ricercare determinati aspetti, comprendere e interpretare documentazione e situazioni).
Livello 2 - Formazione	Buone conoscenze pratiche della competenza. Abilità ad applicare le conoscenze a mansioni giornaliere (ad es., individuare aspetti critici, proporre soluzioni e preparare documentazione pertinente).
Livello 3 - Intermedio	Conoscenza approfondita della competenza. Spiccata abilità nell'applicare le conoscenze a mansioni giornaliere (ad es., fornire consulenza ad altri, sviluppare nuovi approcci, selezionare la linea di condotta appropriata in un contesto più ampio)
Livello 4 - Esperto	Conoscenze e abilità specifiche approfondite relativamente alla competenza. Abilità a evidenziare i vantaggi/gli svantaggi di ciascuno dei processi correlati

Livello	Descrizione delle competenze
	<p>alla competenza, correlandoli al contempo al quadro più ampio.</p> <p>Abilità a fornire consulenza personalizzata e sostenere tale consulenza con argomentazioni pertinenti e contestualizzate nel rispondere a richieste interne ed esterne.</p> <p>Considerato come un modello capace di guidare o insegnare ad altri nell'ambito specifico della competenza.</p>

In seguito al completamento dell'autovalutazione per ciascun gruppo di competenze, il membro del personale può fornire altri commenti qualitativi in un riquadro. N.B. Se non vi sono commenti, il personale dovrebbe scrivere "Nessun commento".

The screenshot displays the 'Self-assessed Proficiency Level' interface for 'Operational Competencies'. It features a 'Proficiency scales' section with the following options:

- N.A. - Not Applicable: The competency is not applicable to the job role.
- Level 0 - No knowledge: No knowledge of the competency. No ability to apply the knowledge.
- Level 1 - Basic knowledge of the competency (e.g. general concepts).

Below the scales, three competency items are listed with their selected levels:

- 1 (selected) MA.O.C1 - ESIF EU/ National legal acts - General
- N/A (selected) MA.O.C2 - National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)
- 3 (selected) MA.O.C3 - ESIF EU/National legal acts

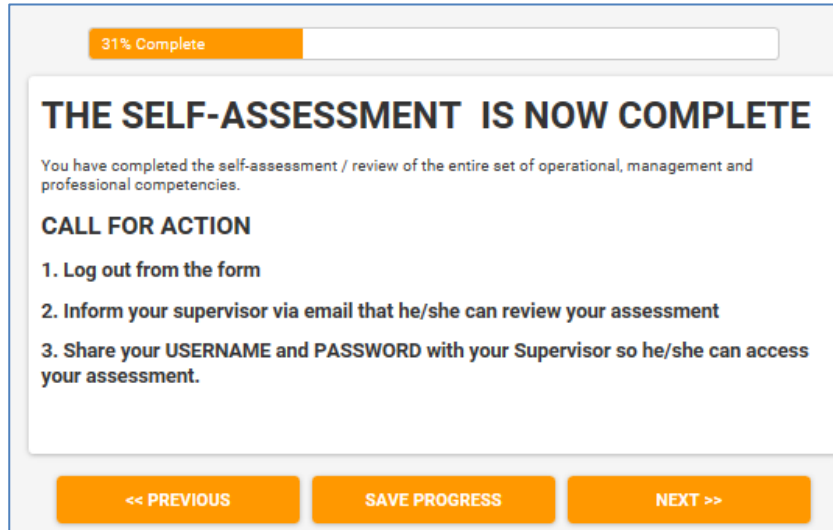
Nota: In caso di mancato completamento di una sezione, viene visualizzato un messaggio di "errore".

Qualora in qualsiasi momento il membro del personale debba interrompere l'autovalutazione, può cliccare sul pulsante "SAVE PROGRESS" alla fine di ogni pagina. Per ritornare alla valutazione, il membro del personale può utilizzare il link salvato ed effettuare nuovamente il login come utente registrato (cfr. passaggio 3).

Una volta che il membro del personale ha compilato l'autovalutazione per tutte le competenze, viene informato del completamento della sua parte e invitato a comunicare nome utente e password al rispettivo supervisore.

The navigation bar contains three orange buttons: "<< PREVIOUS", "SAVE PROGRESS", and "NEXT >>".

Attività 2.4: Valutazione del personale da parte del supervisore



31% Complete

THE SELF-ASSESSMENT IS NOW COMPLETE

You have completed the self-assessment / review of the entire set of operational, management and professional competencies.

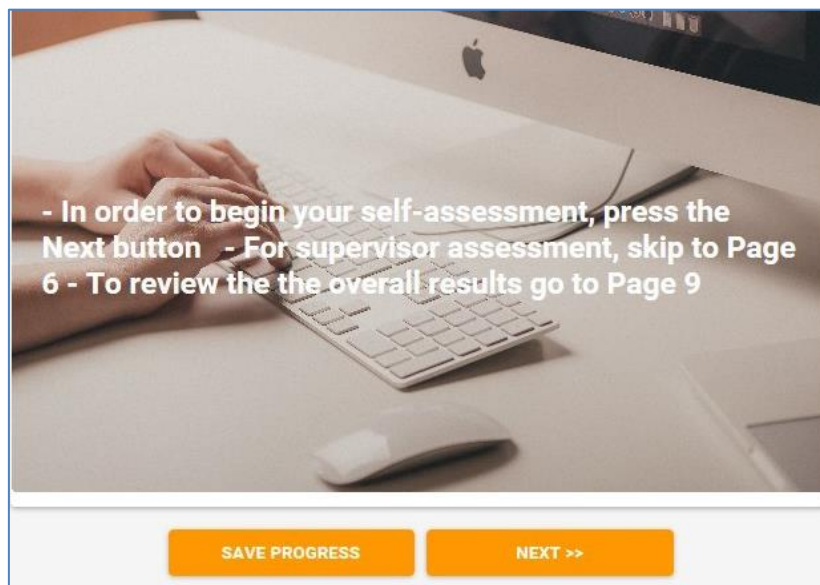
CALL FOR ACTION

1. Log out from the form
2. Inform your supervisor via email that he/she can review your assessment
3. Share your USERNAME and PASSWORD with your Supervisor so he/she can access your assessment.

<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Il supervisore si collega allo strumento di autovalutazione per eseguire la valutazione delle competenze del membro del personale. Ciò avviene effettuando il login come utente registrato, inserendo nome utente e password forniti dal membro del personale.

Le valutazioni del supervisore e del personale sono effettuate da pagine diverse dello strumento di autovalutazione. Dopo aver effettuato il login, il supervisore è invitato ad accedere alla sezione del supervisore della valutazione. Mentre i risultati del membro del personale sono visibili, questi non dovrebbero essere visualizzati per evitare distorsioni.



Il supervisore effettua la valutazione delle competenze del membro del personale.

Al completamento della valutazione viene visualizzata una pagina di separazione a segnalare che la valutazione è terminata. Il supervisore salva i risultati, comunica al membro del personale il completamento della valutazione e programma una riunione di discussione con questi.

Attività 2.5: Risultati dell'incontro di valutazione e discussione

Il membro del personale e il supervisore si incontrano per discutere i risultati della valutazione delle competenze.

È consigliabile organizzare la discussione in un incontro di persona.

- L'obiettivo della discussione è analizzare i risultati dell'autovalutazione, individuare punti forti e punti da migliorare e concordare le azioni da intraprendere in seguito.
- I risultati della valutazione sono visualizzati in termini di autovalutazione del membro del personale; valutazione del supervisore; livello di competenze desiderato, impostato nello strumento, che rappresenta l'obiettivo a medio termine dello sviluppo delle competenze.
- Qualora si registri una consistente discrepanza tra la valutazione del supervisore e quella del membro del personale, i risultati della valutazione dovrebbero essere adeguati.

- È importante che la valutazione del supervisore rifletta l'adeguamento, poiché questo sarà visualizzato nelle relazioni di valutazione individuali e comparirà nel calcolo dei risultati del livello dell'istituzione.

Operational Competencies				
Code	Competency	Assessment results		
		Self Assessment	Supervisor assessment	Desired proficiency level
MA.O.C01	ESIF EU/ National legal acts - general	1	1	4
MA.O.C02	National strategic documents (e.g. National Development Strategies)	N/A	1	4

Al termine della discussione, è possibile inserire a sistema le conclusioni relative ai punti forti e ai punti che necessitano ulteriori miglioramenti.

Il

2. Strong competencies and how to further leverage on them (max. 1000 characters)
The supervisor indicates the strongest competencies of the employee and how the institution can further benefit from the employee acting as an internal trainer, mentoring other employees, changes in job role.

0/1000 characters

3. Competencies that require strengthening and actions for strengthening them (max. 1000 characters)
The supervisor indicates the competencies of the employee that require major strengthening and how this can be achieved through trainings, mentoring, participation to networks.

0/1000 characters

The system is now ready to generate a self-assessment report which the employee will receive at the email address provided.

Please make sure that all fields are correctly filled in before going to the next page

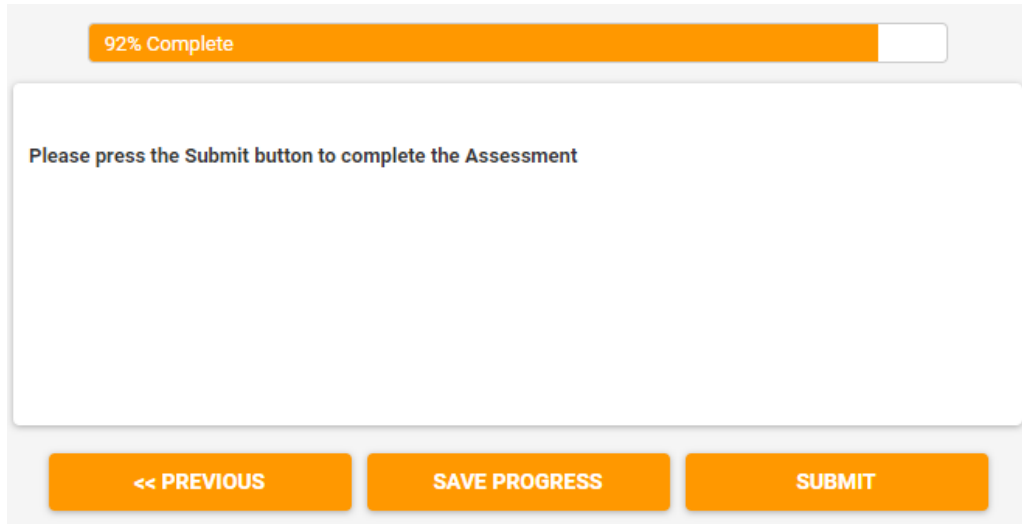
*

I confirm that all fields are correctly filled in.

8/10

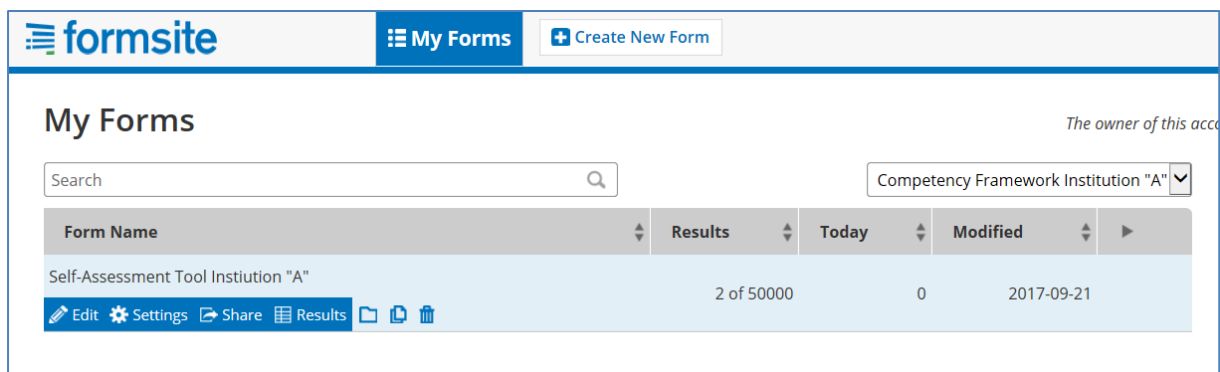
<< PREVIOUS SAVE PROGRESS NEXT >>

Il supervisore conferma poi il corretto completamento di tutti i campi e preme "Next" (Avanti). Viene visualizzata la pagina "Submit" (Trasmetti). Dopo aver premuto il pulsante "Submit" non è più possibile modificare i risultati.



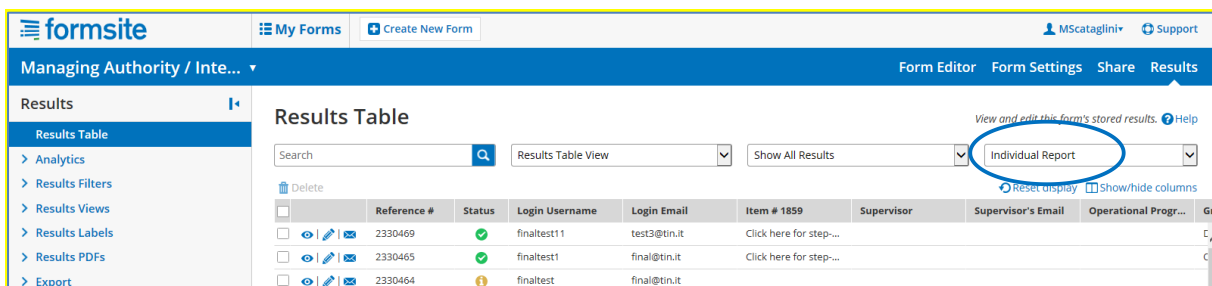
Attività 2.6: Generazione di relazioni di valutazione individuali

L'amministratore accede alla sezione amministrazione e clicca sul pulsante "Results" (Risultati).



Dalla nuova schermata, l'amministratore può visualizzare l'elenco delle valutazioni individuali completate, contrassegnate in verde.

Per trasmettere la relazione di valutazione individuale, l'amministratore deve anzitutto selezionare "Individual" (Individuale) dal menù a tendina in alto a destra della pagina e successivamente premere sull'icona "Envelope" (Busta) a sinistra del nome utente del membro del personale.



Nella schermata "Email result" (Invia risultati per e-mail) visualizzata, l'amministratore compila i diversi campi indicati nel cattura immagine:

- E-mail: Indirizzo e-mail del membro del personale
- Notification (Comunicazione): Custom (Personalizzata)
- Format (Formato): Results PDF (Risultati in PDF)
- Results PDF (Risultati in PDF): Table (Tabella)
- Results View (Visualizzazione risultati): Individual Report (Relazione individuale)
- Inserire messaggio (facoltativo)
- Premere "Send" (Invia)

I risultati della valutazione individuale mostrano i tre valori discussi in occasione della sessione di feedback tra membro del personale e supervisore, nello specifico: autovalutazione, valutazione del supervisore e livello di competenze atteso. Per evidenziare ancora di più la valutazione del supervisore, la relazione individuale riporta tale valutazione in una colonna a parte a destra (cfr. immagine)

Login Username	hjfshfius
Login Email	dsfds@fdsf.cs
Supervisor	fddsd
Operational Programme	dsds
Group of Job roles *	Operational Level
Tasks *	IB Supervision
MA.O.C01 General provisions of ESIF EU / National legal acts- Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:	2
MA.O.C02 National strategic documents (e.g. National Development Strategies) - Self Assessment: 2 - Supervisor Assessment: 2 - Desired proficiency level:3	2
MA.O.C03 ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)- Self Assessment: 2 - Supervisor	2

Nota: Le competenze contrassegnate come "Non applicabile" (N.A.) dal supervisore sono indicate nella relazione come un numero compreso tra 107 e 110.

3.3 Fase 3: Analisi e preparazione del piano di apprendimento e sviluppo

Attività 3.1: Preparazione di analisi a livello istituzionale

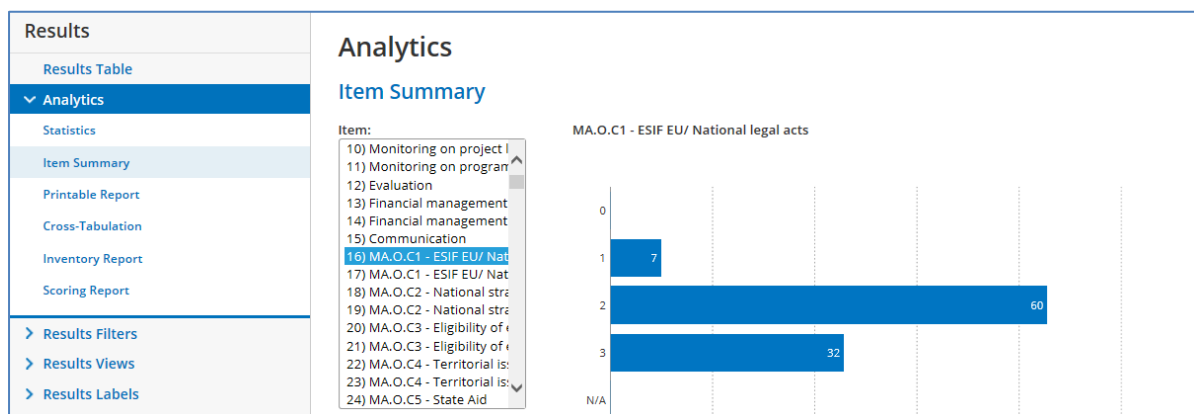
L'amministratore si collega allo strumento di autovalutazione e accede alla pagina "Results" (Risultati).

Da questa sezione è possibile condurre due tipi di analisi delle istituzioni: analisi di una singola competenza o di tutte le competenze.

Analisi a livello istituzionale delle competenze individuali

Cliccare sul pulsante "Analytics" (Dati analitici), successivamente su "Item Summary" (Sintesi voci) e selezionare una competenza dall'elenco. Per la competenza selezionata, viene generato un grafico che descrive la distribuzione del personale (che ha svolto una valutazione per tale competenza) in base al livello di competenze valutato dal supervisore.

Ad esempio, nel grafico in basso, per la competenza MA.O.C1 – Fondi SIE UE/Atti giuridici nazionali, vi sono 7 membri del personale con un livello di competenze valutato pari a 1, 60 con un livello di competenze valutate pari a 2 e 32 con un livello di

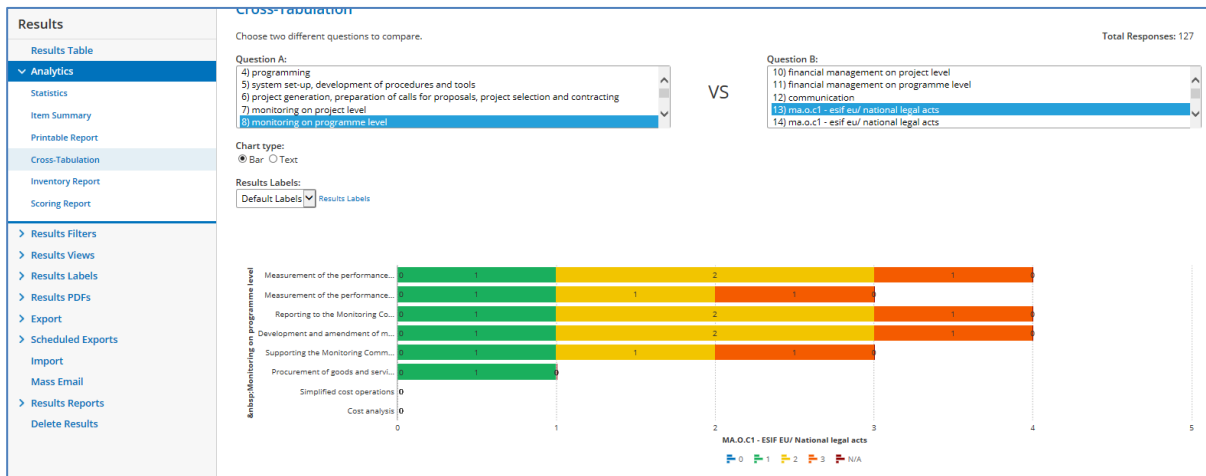


competenze valutato pari a 3.

È possibile restringere l'analisi di una singola competenza cliccando sul pulsante "Analytics" (Dati analitici) e successivamente su "Cross-Tabulation" (Tabulazione incrociata). Poiché la stessa competenza è associata a più compiti principali, tale analisi è pertinente, per esempio, per il supervisore di una determinata unità organizzativa che desidera analizzare le competenze del personale dell'unità in relazione a una competenza specifica.

Per condurre tale analisi, premere il pulsante "Cross-Tabulation" (Tabulazione incrociata), selezionare successivamente un compito principale alla "Question A" (Domanda A) e una competenza alla "Question B" (Domanda B). Ad esempio, la tabella in basso mostra i risultati della valutazione per la competenza MA.O.C1 – Fondi SIE UE/nazionali, solo per il personale incaricato dello svolgimento del compito principale "Monitoraggio a livello di programma".

La tabella mostra un dettaglio dei risultati per compito secondario. Dunque, ad esempio, per il compito secondario "Measurement of the performance of the PA/Measure (planning, monitoring, forecasting, revising)" [Misurazione dei risultati della PA/Misura (pianificazione, monitoraggio, previsione, revisione)], vi è un solo membro del



personale con livello di competenze pari a 1, 2 membri del personale con livello di competenze pari a 2 e 1 membro del personale con livello di competenze pari a 3.

Analisi a livello istituzionale di tutte le competenze individuali

L'obiettivo è ottenere un'analisi a livello di istituzione di tutte le competenze aggregando i risultati delle valutazioni delle competenze individuali di tutti i membri del personale. Ciò avviene estraendo i dati grezzi in formato Excel dallo strumento di autovalutazione e incollandoli in un modello Excel semiautomatizzato (cfr. "Institution_analysis_Template" riportato nell'ANNEX 4: INSTITUTION-LEVEL ANALYSIS TEMPLATES).

Vengono scaricate due serie distinte di dati grezzi, relative rispettivamente al personale operativo e al personale non operativo (supervisori e decisor), che vengono poi incollate in fogli di calcolo distinti dei modelli di analisi a livello dell'istituzione.

Per scaricare i dati grezzi occorre svolgere le seguenti operazioni:

- Cliccare "Export" (Esporta) dal menù a destra della pagina dei risultati
- Dal menù a tendina "Results View" (Visualizzazione risultati), scegliere "Institution Report" (Relazione istituzione)
- Da "Results Filter" (Filtro risultati), scegliere "Operational" (Operativo) per i dati relativi al personale a livello operativo e "Non-Operational" (Non operativo) per i dati relativi agli altri membri del personale.
- Premere il pulsante verde "Export" (Esporta) per scaricare i risultati in Excel.

formsite My Forms Create New Form

Managing Authority / Inte... ▾

Results

- Results Table
- Analytics
- Results Filters
- Results Views
- Results Labels
- Results PDFs
- Export**
- Results
- Attachments
- Scheduled Exports
- Import
- Mass Email
- Results Reports
- Delete Results

Export

Results format:
 Summary Detail Formsite Import (Backup) PDF

Data delimiter:
 Excel Comma-separated (CSV) Custom

Results View:
 Institution Report ▾ Results Views

Results Filter:
 No Filter ▾ Results Filters
 Operational
 Non-operational
 Complete ▾ Results Labels

Restrict by date...

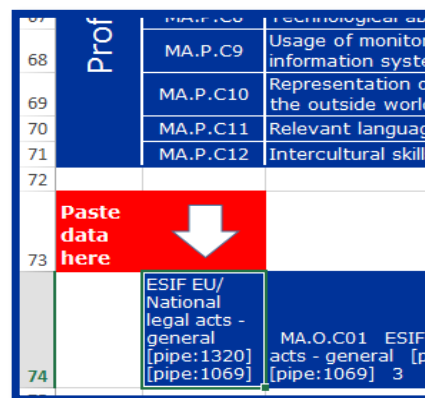
Results to export:
 103 (all)

Data delivery:
 I'll wait Email me at: purchasing@comparex.be

- Per ricevere i risultati tramite e-mail, cliccare sull'opzione "Email me" (Invia e-mail), inserire l'indirizzo e-mail e premere "Export" (Esporta)

Al ricevimento dei file Excel relativi al personale operativo e non operativo:

- Salvare i file Excel.
- Aprire ciascun file e copiare i risultati cliccando sulla cella A2 e premendo CTRL+SHIFT+ → + ↓.
- Incollare i dati copiati nel foglio di calcolo corrispondente del modello Excel semiautomatizzato.
- Incollando i dati grezzi all'interno del modello, vengono generate due relazioni di valutazione relative all'istituzione.



La prima analisi presenta, per ciascuna competenza oggetto di valutazione, il numero totale dei membri del personale valutati per tale competenza e la loro distribuzione in base alla valutazione del supervisore. Ciò permette di avere una panoramica chiara sul livello complessivo di sviluppo delle competenze in seno all'istituzione; tuttavia, non vi sono informazioni sugli obiettivi di sviluppo a medio termine del personale, il che rende ancora più complessa l'attività di individuazione delle azioni di sviluppo più adatte.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level				
				Assessed level 0	Assessed level 1	Assessed level 2	Assessed level 3	Assessed level 4
Operational	MA.O.C39	ESIF EU/ National legal acts - communication	0	0	0	0	0	0
	MA.O.C40	Identification of different stakeholders and their information needs	0	0	0	0	0	
	MA.O.C41	Management of relevant media	0	0	0	0	0	
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	

Il secondo tipo di analisi è più completo ed evidenzia che il livello di competenze atteso può variare a seconda della scelta di compiti principali e compiti secondari operata dal personale. Pertanto, la distribuzione del personale a seconda del livello di competenze valutato² tiene conto del livello di competenze atteso da ciascun membro del personale.

Competencies			Total assessed employees	Number of employees by supervisor assessed proficiency level																			
				Desired level 1					Desired level 2					Desired level 3					Desired level 4				
				0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Operational	MA.O.C41	Management of relevant media	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C42	Web communication	0	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	11	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	3	3	0	0	1	3	1	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0	0	0	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nell'esempio della figura in alto, complessivamente sei membri del personale hanno un livello atteso di competenze pari a 2 per la competenza operativa "MA.O.C43 Conoscenze ingegneristiche pertinenti per il settore". Tra questi sei dipendenti tre hanno già raggiunto l'obiettivo di sviluppo di medio termine e tre l'hanno già superato.

Attività 3.2: Analisi dei risultati e definizione delle priorità di azioni

L'obiettivo è individuare le competenze che le istituzioni intendono migliorare, nonché i modi in cui debba avvenire tale miglioramento in base alle prove riportate nelle analisi delle istituzioni.

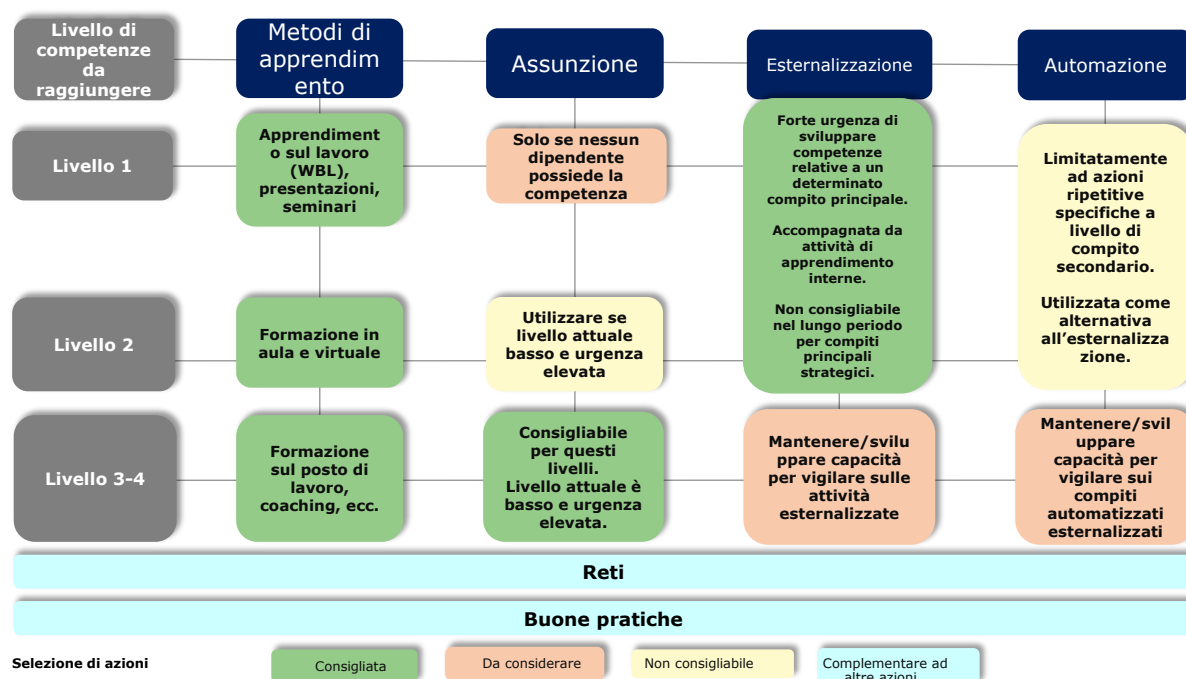
² Come sopra: il supervisore ha valutato il livello di competenze del personale operativo e il decisore ha valutato il livello di competenze dei supervisori.

Per questa attività il coinvolgimento attivo dei responsabili dell'istituzione è di fondamentale importanza. L'attività richiede una conoscenza approfondita dell'istituzione e del contesto relativo al ciclo di programmazione (ad es., stato attuale, attività previste, sfide).

Non esiste un approccio unico o una metodologia universale per la definizione delle priorità fra le competenze. È consigliabile condurre un'analisi sistematica dei risultati per ciascuna competenza e selezionare le competenze che si intende sviluppare ulteriormente.

Una volta individuate le competenze, il passaggio successivo consiste nel selezionare l'approccio più adatto allo sviluppo delle competenze. Fra le opzioni disponibili figurano la formazione, l'assunzione, l'esternalizzazione (ovvero il ricorso a competenze esterne), la robotica e l'automazione di processo, nonché la partecipazione a reti di apprendimento e l'apprendimento di buone pratiche, compreso l'apprendimento tra pari.

Per facilitare la selezione di metodi e azioni per lo sviluppo delle competenze, è stato sviluppato un quadro metodologico riportato nella figura in basso:



I principi del quadro metodologico sono riportati in sintesi in basso:

- **La formazione è l'opzione preferita per lo sviluppo delle competenze.** La selezione del metodo di formazione più adatto dovrebbe tenere conto del livello di competenze da raggiungere. Livelli più elevati di competenze sono associati a metodi più interattivi. A tal fine, il quadro di riferimento teorico è rappresentato dalla tassonomia degli obiettivi educativi di Bloom:

Metodo di apprendimento	di	Definizione
Per raggiungere competenze di livello 3 e 4		
Programmi di apprendimento basati su Intersession	di basati	Intersession è un metodo autodidattico utilizzato tra pari o colleghi per aiutarsi a gestire le sfide che una persona affronta nello svolgimento della propria attività. A volte è disponibile un moderatore.
Apprendimento sul posto di lavoro		Approccio basato sull'“imparare facendo”, grazie al quale il membro del personale apprende nuove competenze nell'ambito della normale situazione lavorativa. Il membro del personale riceve un riscontro durante lo svolgimento delle mansioni a lui/lei assegnate. La persona che funge da coach del dipendente osserva, istruisce e fornisce riscontri.

Metodo di apprendimento	Definizione
Coaching e sostegno ai risultati	Sostegno individuale sul posto di lavoro relativamente a questioni tecniche e/o personali. Tale sostegno è disponibile internamente (da parte di un responsabile o di altri soggetti all'interno dell'amministrazione) o esternamente (coach esterno).
Discussione moderata in presenza di esperti	Evento in cui i membri del personale hanno l'opportunità di discutere dei problemi tecnici incontrati sul posto di lavoro e ricevere orientamenti, consigli e soluzioni per risolvere tali problemi.
Per raggiungere competenze di livello 2	
Compiti in classe (virtuale)	Gruppo di membri del personale che desiderano apprendere di più in merito a talune competenze. Possono riunirsi fisicamente all'interno di uno spazio o incontrarsi virtualmente.
Compiti di gruppo	Un gruppo di membri del personale riceve un compito che deve svolgere collettivamente.
Gamification interattiva	La gamification interattiva è il processo basato sull'applicazione di progetti e concetti di giochi alle attività di formazione, al fine di renderle più coinvolgenti per il discente. I discenti competono direttamente contro uno o più soggetti o partecipano individualmente in un'esperienza interattiva che premia in qualche modo i risultati dell'apprendimento.
Per raggiungere competenze di livello 1	
Apprendimento su web	File eseguibile del corso che può essere inviato via e-mail ed eseguito in standalone su un PC ovvero caricato su un sistema di gestione dell'apprendimento appositamente configurato. Consente un apprendimento autoregolato che prevede l'utilizzo di contenuti testuali, grafiche statiche, animazioni e interazioni periodiche per favorire la motivazione e il ricordo.
Presentazione coinvolgente	Metodo interattivo per coinvolgere un gruppo di persone in una discussione su un dato argomento. La presentazione può avvenire sotto forma di discussione, dibattito, storytelling, sessione di domande e risposte, ecc.

Per le organizzazioni operanti nel campo della formazione sono disponibili due opzioni: partecipazione ad eventi formativi esistenti, ovvero l'organizzazione di eventi su misura per l'istituzione. La scelta dovrebbe essere compiuta tenendo conto del rapporto qualità/prezzo basato su 1) pertinenza e 2) costo (persone da formare * costo della formazione a partecipante).

- **'assunzione** è consigliata quando il livello attuale di sviluppo di una competenza è basso rispetto al livello atteso e vi è urgente necessità di colmare il divario. L'assunzione dovrebbe essere considerata prevalentemente per internalizzare risorse con un livello di competenze pari a 3 o 4, per colmare un divario di competenze specifico che non può essere altresì colmato con la formazione.
- **L'esternalizzazione, intesa come acquisizione di competenze esterne** per colmare lacune in termini di competenze specifiche, dovrebbe essere sempre presa in considerazione in relazione a uno o più compiti principali o secondari. Per compiti strategici, l'istituzione può sempre considerare l'esternalizzazione del compito solo come soluzione temporanea finché le competenze interne non saranno sufficientemente sviluppate. È altresì consigliabile che le attività di sviluppo delle competenze siano comprese nell'ambito di applicazione delle attività esternalizzate. Per compiti non strategici l'esternalizzazione può essere considerata un'opzione a lungo termine, tuttavia un livello minimo di competenze dovrebbe essere altresì sviluppato all'interno dell'istituzione.
- La robotica e **l'automazione di processo** è l'introduzione di software personalizzato per lo svolgimento di compiti secondari ripetitivi. La robotica e l'automazione di processo, che tiene conto dei requisiti di e-cohesion relativamente allo scambio elettronico di dati e alla natura dei compiti secondari, potrebbe trovare applicazione in relazione ad aspetti specifici in termini di valutazione del progetto, controlli amministrativi e di ammissibilità e verifica delle domande di pagamento. È consigliabile sviluppare un caso d'uso per valutare a priori il potenziale di

applicazione concreto, affinché le istituzioni non tengano conto di questa opzione per colmare i divari di competenze più urgenti.

- **Partecipazione a reti di apprendimento:** Esistono numerose reti di apprendimento legate alle competenze, istituite a livello europeo e gestite dalla Commissione o da istituti accademici³. La partecipazione a tali reti dovrebbe essere considerata un'opzione di apprendimento complementare alle opzioni sopra descritte.
- **Buone pratiche:** nell'ambito dello sviluppo di competenze esistono delle buone pratiche, illustrate nel sito della DG REGIO⁴. Analogamente alla partecipazione a reti di apprendimento, l'adozione di buone pratiche, anche attraverso l'apprendimento tra pari, dovrebbe essere considerata un'opzione di apprendimento complementare.

Quale risultato di tale attività, è consigliabile allegare al "Modello di analisi a livello istituzionale" l'elenco delle competenze che sono state selezionate per essere migliorate e il metodo di apprendimento scelto, indicando, ove possibile, la relativa tempistica. L'elenco e il modello saranno poi presentati a un gruppo più ampio di soggetti interessati istituzionali secondo la modalità descritta nell'attività seguente:

Codice	Competenza	Totale dei membri del personale soggetto a valutazione	Livello valutato 1	Livello valutato 2	Livello valutato 3	Livello valutato 4	Selezionato per lo sviluppo	Metodo di sviluppo delle competenze	Tempistica
MA.O.C1	Fondi SIE UE/Atti giuridici nazionali						Sì	Formazione	T3 2018
MA.O.C2	Documenti strategici nazionali (ad es. strategie di sviluppo nazionale, politiche tematiche e settoriali pertinenti)								
MA.O.C3	Disposizioni in materia di ammissibilità delle spese comprese nei Fondi SIE UE/negli atti giuridici nazionali, negli orientamenti e nelle metodologie, compreso l'ambito di applicazione del sostegno								

Attività 3.3: Seminario di discussione dei risultati.

L'attività in questione mira a condividere i risultati della valutazione delle competenze e delle azioni previste di sviluppo delle competenze con un gruppo più ampio di soggetti interessati istituzionali e a ottenere l'approvazione del soggetto decisore.

Le scuole nazionali di pubblica amministrazione possono essere coinvolte nel seminario per aiutare a individuare offerte formative pertinenti alle necessità delle istituzioni.

Attività 3.4: Preparazione del piano di apprendimento e sviluppo

Al termine della valutazione, le istituzioni sono invitate a redigere un piano di apprendimento e sviluppo che riassume in sintesi i risultati della valutazione e le azioni successive previste per lo sviluppo delle competenze.

È consigliabile allineare la pianificazione delle risorse stanziare a bilancio dell'assistenza tecnica del programma operativo gestito/attuato dall'istituzione alle attività previste nel piano di apprendimento e sviluppo. Il modello per il piano di apprendimento e sviluppo è riportato nell'ANNEX 3: LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN TEMPLATE e contempla quanto segue:

- Portata e metodologia dell'autovalutazione
- risultati della valutazione delle competenze a livello dell'istituzione;

³ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_report_en.pdf

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/comp_fw/eu_comp_fw_annex7_en.pdf

- azioni immediate per lo sviluppo di competenze: metodi di apprendimento e azioni selezionati per colmare i divari di competenze e gestire i tempi per l'attuazione;
- considerazioni su come usare lo strumento in futuro, toccando aspetti quali responsabilità, procedure di attuazione e requisiti in termini di risorse;
- tabella di marcia per l'attuazione di azioni immediate e attività preparatorie a interventi futuri.

In occasione della predisposizione del piano, le istituzioni potrebbero altresì riflettere sull'eventuale necessità di adeguamenti della struttura organizzativa in base all'elenco dei compiti principali e secondari contemplati dal quadro UE delle competenze. Ciò farebbe maggiore chiarezza in merito all'assegnazione dei ruoli e delle responsabilità tra le unità organizzative.

4 COME PERSONALIZZARE GLI STRUMENTI

4.1 Personalizzare il quadro UE delle competenze

Se un'istituzione intende personalizzare gli strumenti, è consigliabile documentare tutte le modifiche inizialmente nella versione Excel del quadro UE delle competenze.

Operational Competencies		Programming							
		Operational level						Supervisory level	Decision making level
		Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	NEW SUB-TASK	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance		
MA.O.C1	ESIF EU/ National legal acts - general	4	4	2		4	2	3	3
MA.O.C2	National strategic documents (e.g. National Development Strategies, relevant thematic and sectoral policies)	4	4	2		4	1	3	3
	NEW COMPETENCY				NEW PROFICIENCY LEVEL				
MA.O.C3	ESIF EU/ National legal acts - eligibility of expenditure (rules, guidelines and methodologies, including the scope of support)	4	2			4	3	3	3
MA.O.C4	Territorial issues, such as ITI, CLLD, Sustainable urban development, macro/ regional strategies and interregional cooperation planning	3		2		3		3	2

In termini pratici, la personalizzazione si attua nelle seguenti fasi:

- in caso di aggiunta di un nuovo compito principale: il primo passaggio è indicare nel dettaglio i compiti secondari, successivamente associare competenze nuove ed esistenti e assegnare livelli di competenze, per tutti i profili professionali;
- in caso di aggiunta di un nuovo compito secondario: il primo passaggio è associare competenze nuove ed esistenti e assegnare livelli di competenze, per tutti i profili professionali;
- in caso di aggiunta di una nuova competenza: la nuova competenza dovrebbe essere associata ai compiti secondari esistenti assegnati al personale operativo e ad altri profili professionali;
- è possibile, all'occorrenza, modificare i livelli di competenze semplicemente sostituendo i livelli esistenti con livelli di competenze nuovi;
- è altresì consigliabile tenere traccia visiva di tutte le modifiche nel file.

4.2 Personalizzare lo strumento di autovalutazione

4.2.1 Come aggiungere/modificare compiti

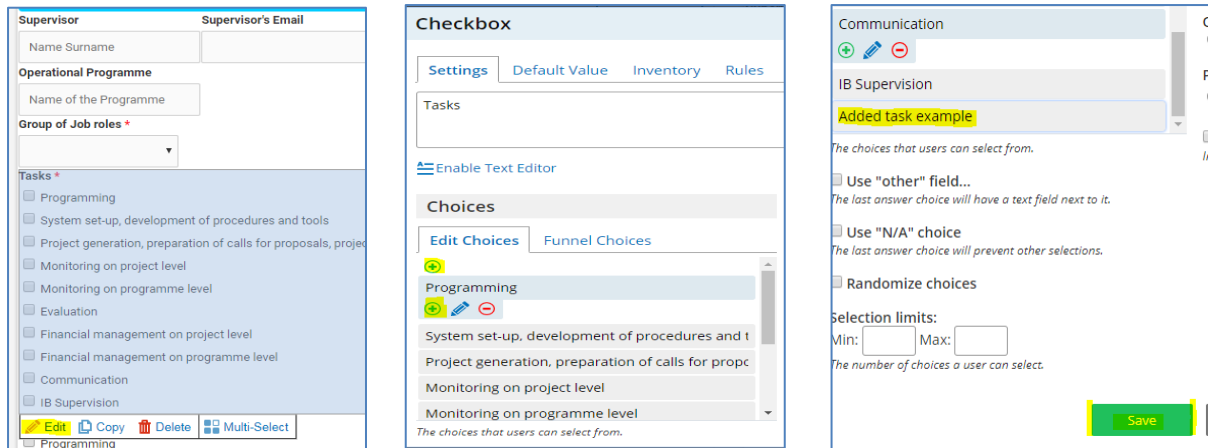
Obbligatorio

- L'amministratore accede allo strumento di autovalutazione
- Quadro UE delle competenze

Istruzioni

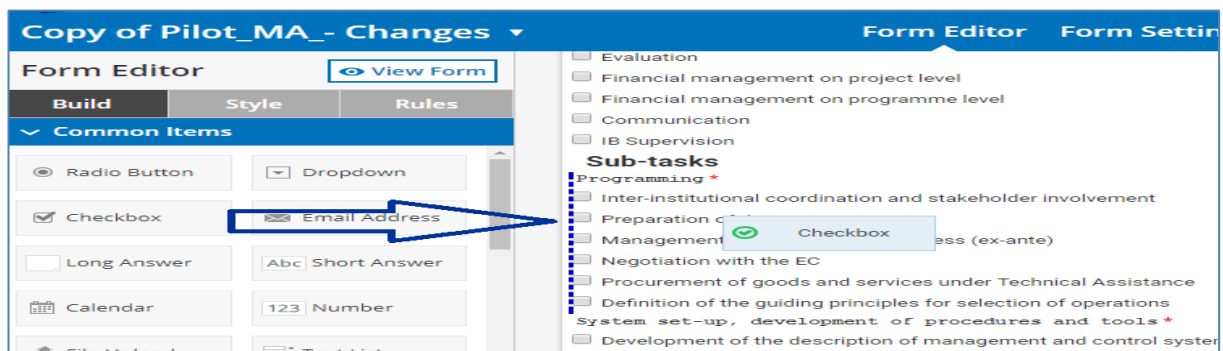
1. Effettuare il login a Formsite e premere il pulsante "Edit" (Modifica) sul proprio modulo istituzionale

2. Passare il mouse sul riquadro dei compiti e cliccare sul pulsante "Edit" (Modifica) in basso a sinistra
3. Sotto "Edit Choices" (Modifica scelte), premere il pulsante tondo + per aggiungere un nuovo compito O premere il pulsante della matita per modificare il nome di un compito
4. Premere il pulsante verde "Save" (Salva) in basso alla finestra
5. Il compito aggiunto/modificato è visualizzato nel modulo



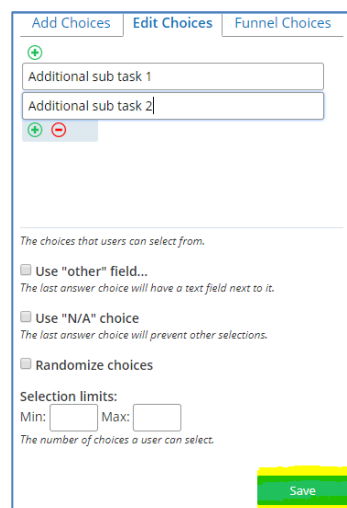
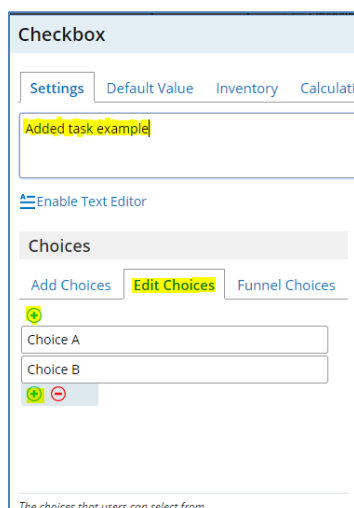
Nota: Se non si desidera aggiungere compiti secondari, passare al passaggio 11.

6. Per aggiungere un nuovo elenco di compiti secondari, dal menù **Common Items** (Voci comuni) a sinistra, premere e trascinare un "Checkbox" (Casella di spunta) in una qualunque area al di sotto del titolo dei compiti secondari
7. Nella finestra della casella di spunta, alla voce "Choices" (Scelte), cliccare su "Edit Choices" (Modifica scelte). Premere il pulsante + per aggiungere un compito secondario o cancellare il testo "Choice A" (Scelta A) o "Choice B" (Scelta B) per



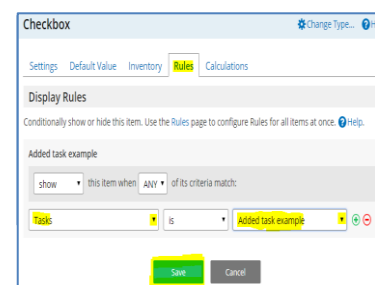
indicare altri compiti secondari.

8. Una volta aggiunti tutti i compiti secondari, premere il pulsante verde "Save" (Salva) in basso.



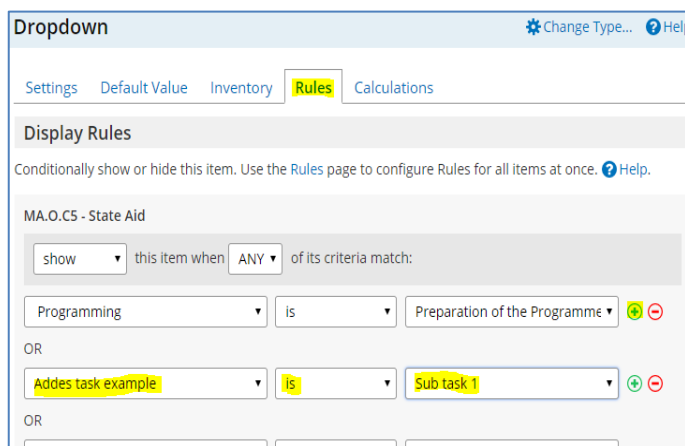
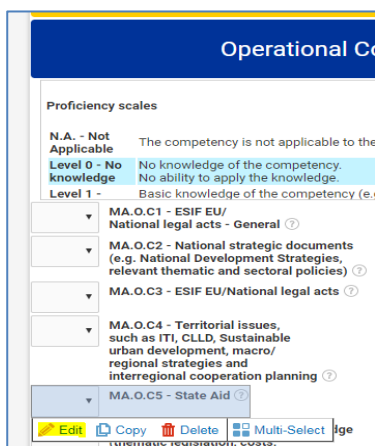
9. Passare il cursore sul riquadro del testo aggiunto e premere il pulsante "Edit" (Modifica)

10. Premere "Rules"



(Regole) dalla barra in alto. Tra le opzioni del menù a tendina in basso, scegliere "Tasks" (Compiti) "is" (è) e "Added task example" (Esempio di compito aggiunto) [in questo modo, si stabilisce una regola in base alla quale tale riquadro verrà visualizzato solo selezionando "Added task example" dal menù "Tasks" (Compiti)].

11. Per determinare le competenze associate al nuovo compito secondario, occorre definire le regole di ciascuna competenza. Per farlo, scorrere fino a pagina 3, passare con il cursore sulle competenze che si desidera aggiungere ai compiti principali e ai



compiti secondari e cliccare sul pulsante "Edit" (Modifica)

12. Premere "Rules" (Regole) dalla barra in alto. Aggiungere una nuova regola premendo il pulsante verde + e scegliere la regola pertinente [nel nostro esempio, verrà visualizzato MA.O.C5 quando "Added task example" (Esempio di compito aggiunto) corrisponde al "Subtask 1" (Compito secondario 1)]
13. Ripetere la procedura per tutte le competenze pertinenti nella sezione "Self-assessment" (autovalutazione).
14. Per aggiungere la valutazione del supervisore, scorrere fino alla sessione dell'autovalutazione e ripetere la stessa procedura per le stesse competenze scelte durante il passaggio precedente.
15. Per determinare il livello atteso per ciascuna competenza, scorrere in basso fino alla pagina risultati (9) e scegliere il livello atteso pertinente per ciascuna competenza. Esempio: Se il compito secondario 1 richiede MA.O.C5 – Aiuto di Stato competenza di livello 3, passare con il cursore sul riquadro corrispondente e premere il pulsante



"Edit" (Modifica)

16. Nella barra in alto, cliccare su "Rules" (Regole), aggiungere una nuova regola scegliendo l'opzione pertinente dai menù a tendina e premere il pulsante "Save" (Salva)

17. Ripetere questa procedura per ciascuna delle competenze aggiunte e i rispettivi livelli attesi

Nota: Qualora si desideri modificare un compito principale/secondario, è opportuno ricordare che ciascuno di questi compiti è collegato a una serie specifica di competenze, elencate nel foglio di lavoro Excel del quadro di competenze della DG REGIO. Se si desidera personalizzare il compito modificato adattandolo ai nuovi requisiti, occorre premurarsi di modificare anche tutte le competenze a esso collegate.

4.2.2 Modificare i livelli di competenze attesi

A titolo esemplificativo, consideriamo che un membro del personale che esegue il compito secondario "Preparation of the program" (Preparazione del programma) (fra i compiti di programmazione) abbia un livello di competenze atteso pari a 3 per la competenza MA.O.C5 – Aiuto di Stato. Qualora si decida che il livello atteso per questa competenza debba essere 2 e non 3, seguire le istruzioni in basso per apportare le necessarie modifiche.

Obbligatorio

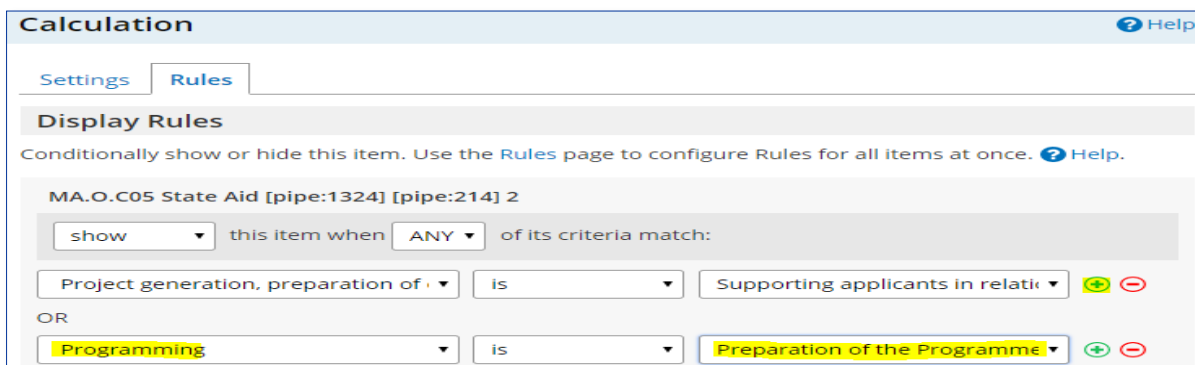
1. L'amministratore accede alla pagina Formsite dell'istituzione.
2. Quadro UE delle competenze

Istruzioni

1. Effettuare il login a Formsite e premere il pulsante "Edit" (Modifica) sul proprio modulo istituzionale
2. Scorrere in basso fino alla pagina dei risultati (pagina 9) e passare il cursore sul riquadro relativo alla competenza MA.O.C5 Livello atteso 3, e premere il pulsante "Edit" (Modifica)
3. Premere "Rules" (Regole) dalla barra in alto.
4. Individuare la regola che si desidera modificare e cliccare sul pulsante "-" per rimuoverla; premere sul pulsante verde "Save" (Salva) in basso
5. Per collegare il livello atteso 2 della competenza MA.O.C5 al compito secondario in questione, passare il cursore sul riquadro relativo alla competenza MA.O.C5 Livello

atteso 2, e premere il pulsante "Edit" (Modifica)

6. Dalla barra in alto, cliccare su "Rules" (Regole) e successivamente cliccare sul pulsante "+" accanto a ciascuna regola per aggiungere la regola desiderata
7. Inserire la nuova regola scegliendo le opzioni pertinenti dal menù a tendina [nel nostro esempio, "Programming" (Programmazione) è "Preparation of programme"]



(Preparazione del programma) e premere "Save" (Salva)]

4.2.3 Aggiungere competenze

Obbligatorio

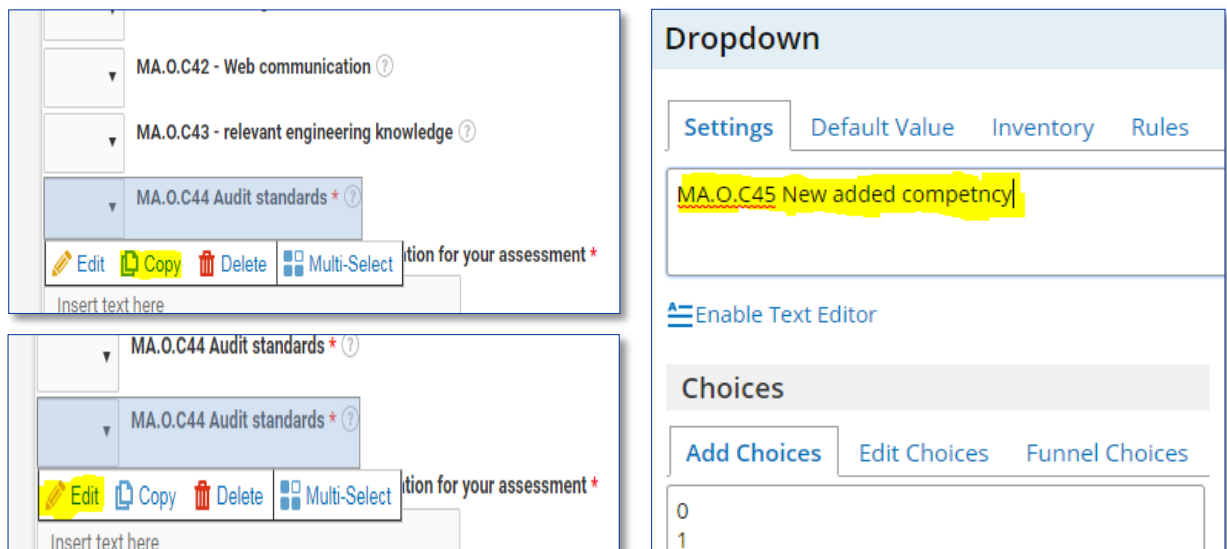
- L'amministratore accede alla pagina Formsit dell'istituzione.
- Quadro UE delle competenze

Istruzioni

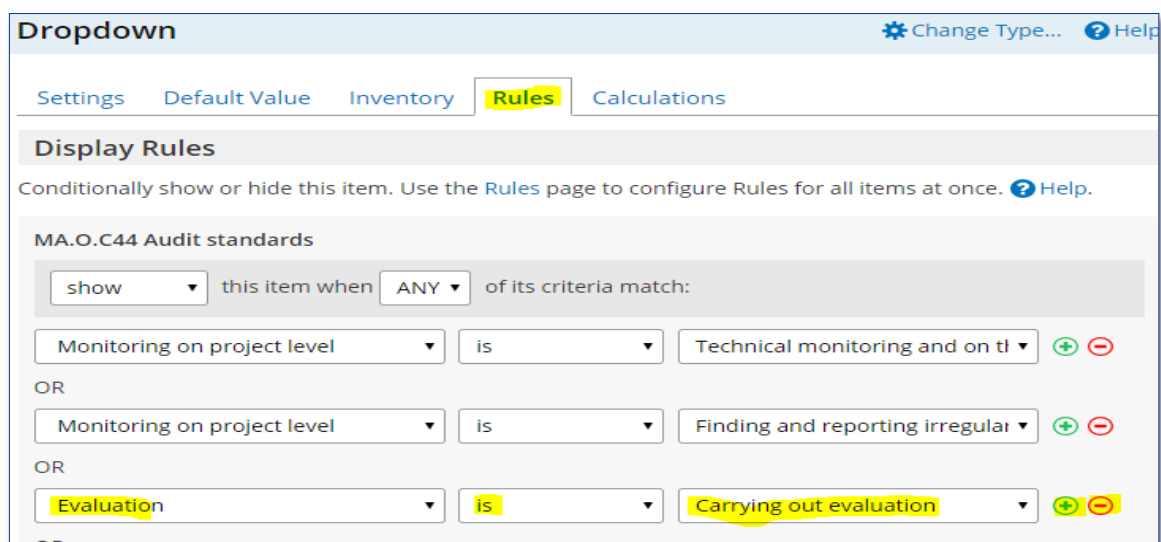
1. Aggiungere la competenza in oggetto al quadro UE delle competenze
2. e definire i livelli attesi per i compiti secondari relativi, come stabilito

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Operational Competencies		Programming							
2			Inter-institutional coordination and stakeholder involvement	Preparation of the Programme	Definition of the guiding principles for selection of operations	Management of the evaluation process (ex-ante)	Negotiation with the EC	Procurement of goods and services under Technical Assistance	Supervisory level	Decision making level
45	MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector								
46	MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies								
47	MA.O.C45	Added new competency	1	3		2		4	4	

3. Effettuare il login a Formsite e premere il pulsante "Edit" (Modifica) sul proprio modulo istituzionale
4. Scorrere verso il basso fino alle pagine di autovalutazione (operativo/amministrativo/professionale), passare il mouse sull'ultima competenza della categoria e cliccare sul pulsante "Copy" (Copia)
5. Passare il mouse sulla competenza copiata e cliccare sul pulsante "Edit" (Modifica)
6. Modificare il nome della competenza affinché rifletta il nuovo (immagine a destra)

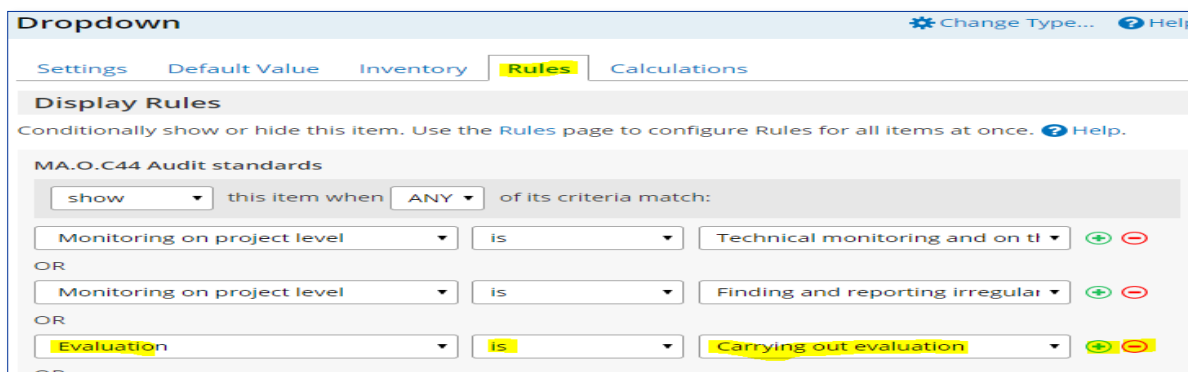
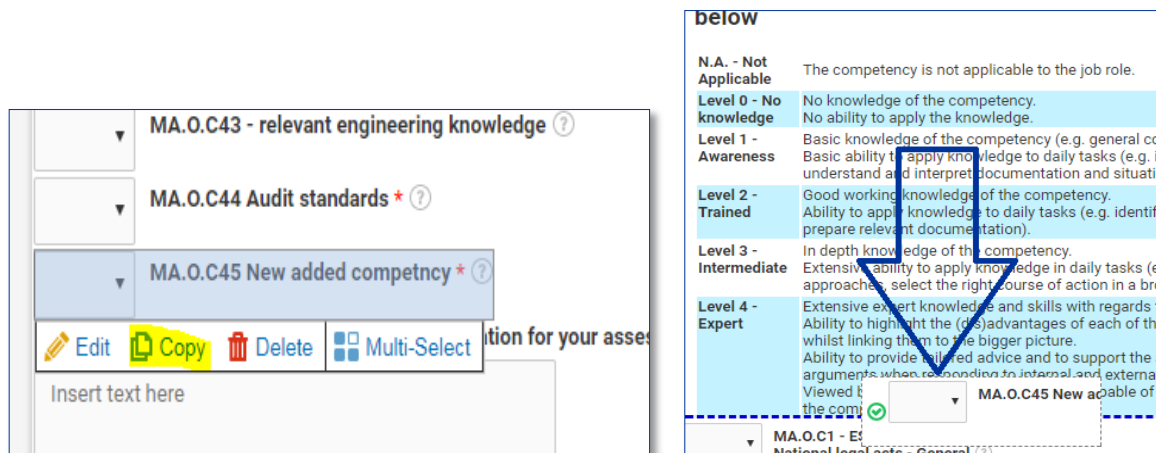


7. Dalla barra in alto, cliccare su "Rules" (Regole) e utilizzare i simboli "-" e "+" per aggiungere/rimuovere i compiti secondari pertinenti alla nuova competenza (in base ai valori aggiunti nel quadro UE delle competenze)



8. Cliccare sul pulsante verde "Save" (Salva)
9. Passare con il cursore sulla nuova competenza aggiunta e cliccare sul pulsante "Copy" (Copia)

10. Premere, trascinare e rilasciare la competenza copiata nella sezione di valutazione del supervisore corrispondente (due pagine più in basso).



11. Per definire il livello atteso della nuova competenza aggiunta, scorrere verso la categoria relativa alla competenza nella sezione dei risultati (operativo/amministrativo/professionale, pag. 9-10)
12. Passare il cursore sull'ultimo riquadro dei risultati nella pagina e premere il pulsante "Copy" (Copia)
13. Passare il cursore sul riquadro del risultato copiato e premere il pulsante "Edit" (Modifica)
14. Modificare i dettagli della competenza, compreso il livello atteso per la competenza, fino a indicare le caratteristiche della nuova competenza aggiunta
15. Dalla barra in alto, cliccare su "Rules" (Regole) e successivamente cliccare sul pulsante "+" accanto a ciascuna regola per aggiungere la regola desiderata

MA.O.C43	Knowledge of Engineering relevant for the sector	[pipe:1362]	[pipe:252]	2
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				
6/10				
9 / 10				

16. Dalla barra in alto, cliccare su "Rules" (Regole) e utilizzare i simboli "-" e "+" per aggiungere/rimuovere i compiti secondari pertinenti alla nuova competenza (in base ai valori aggiunti nel quadro UE delle competenze)

Nota: Qualora si scelga di modificare il nome di una competenza esistente, è opportuno ricordare di rivedere i livelli di competenze attesi relativi nella sezione risultati e adeguarli di

MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
MA.O.C44	Audit standards, procedures and methodologies	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
0 Calculate				
Edit Copy Delete Multi-Select				

conseguenza.

Calculation

Settings Rules

Font Sizes ▾ Font Family ▾ **B** *I* U A ▾ A ▾

MA.O.C45	Newly added competency	[pipe:1363]	[pipe:1066]	3
----------	------------------------	-------------	-------------	---

table » tbody » tr » td » p

ALLEGATO 1: QUADRO UE DELLE COMPETENZE

Cfr. file a parte

1a Quadro di competenze per l'organismo di coordinamento

1b Quadro di competenze per l'autorità di gestione e l'organismo intermedio

1c Quadro di competenze per il segretariato congiunto

1d Quadro di competenze per l'autorità di certificazione

1e Quadro di competenze per l'autorità di audit

ALLEGATO 2: MODELLO DI PIANO DI LAVORO

Aggiornato
al:

Fase	Compiti	Mese 1				Mese 2				Mese 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fase 1: Impostazione	Attività 1.1: Designazione del gruppo preposto all'attuazione												
	Attività 1.2: Formazione del gruppo preposto all'attuazione												
	Attività 1.3: Definizione del coinvolgimento del personale e possibili personalizzazioni												
	Attività 1.4: Preparazione di materiali e modelli												
	Attività 1.5 Definizione del piano di lavoro												
Fase 2: Autovalutazione	Attività 2.1: Formazione e comunicazione												
	Attività 2.2: Avvio della valutazione di competenze												
	Attività 2.3: Autovalutazione del dipendente												
	Attività 2.4: Valutazione del personale da parte del supervisore												
	Attività 2.5: Risultati dell'incontro di valutazione e discussione												
	Attività 2.6: Generazione di relazioni di valutazione individuali												
Fase 3: Analisi e preparazione del piano di apprendimento e sviluppo	Attività 3.1: Preparazione di analisi a livello istituzionale												
	Attività 3.2: Analisi dei risultati e definizione delle priorità di azioni												
	Attività 3.3: Seminario di discussione dei risultati.												
	Attività 3.4: Preparazione del piano di apprendimento e sviluppo												

ALLEGATO 3: MODELLO DI PIANO DI APPRENDIMENTO E SVILUPPO

Cfr. file a parte

ALLEGATO 4: MODELLI DI ANALISI A LIVELLO ISTITUZIONALE

Cfr. file a parte

1a Modello di analisi per l'organo di coordinamento

1b Modello di analisi per l'autorità di gestione e l'organismo intermedio

1c Modello di analisi per il segretariato congiunto

1d Modello di analisi per l'autorità di certificazione

1e Modello di analisi per l'autorità di audit

