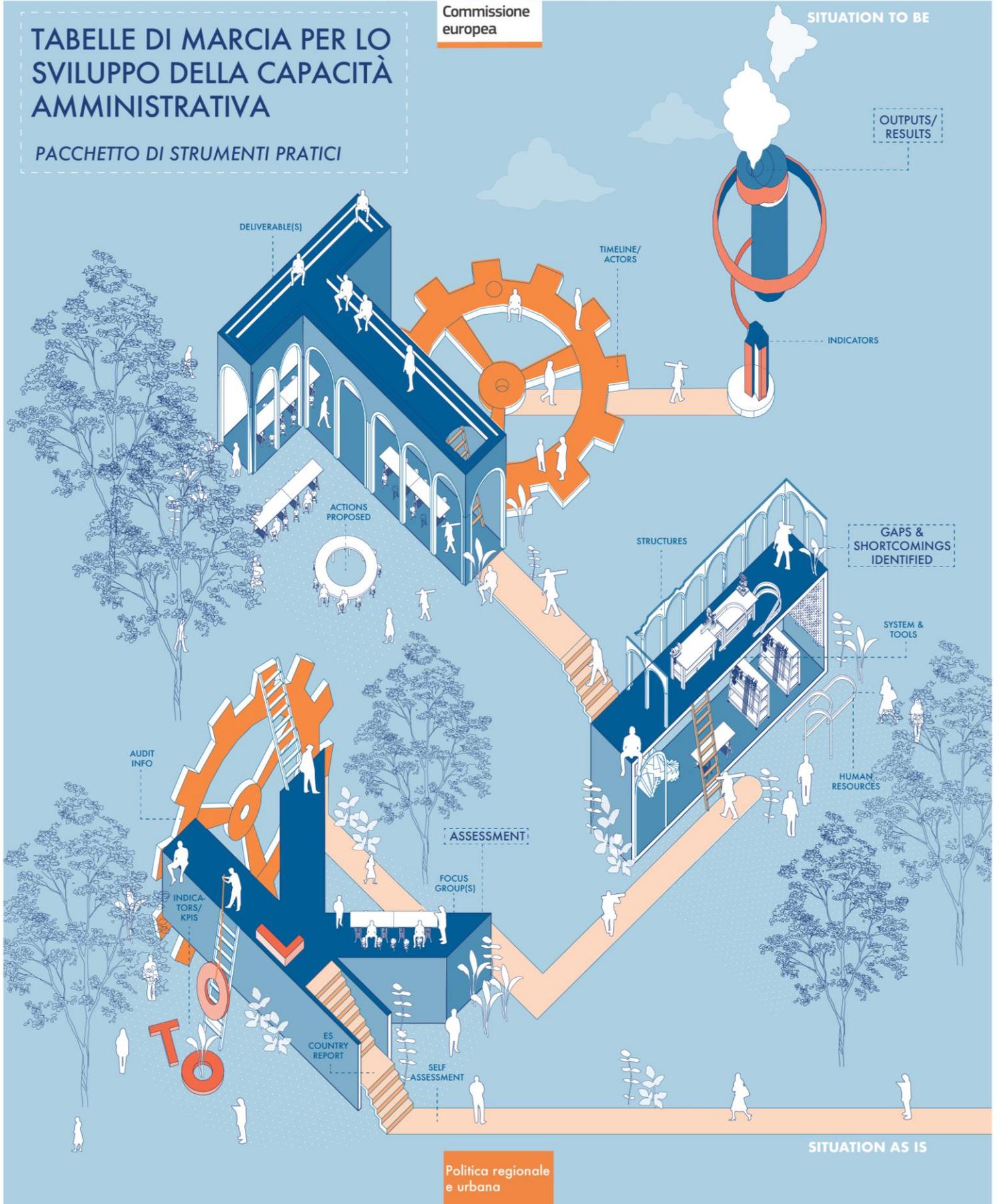




Commissione europea

TABELLE DI MARCIA PER LO SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA

PACCHETTO DI STRUMENTI PRATICI



Politica regionale e urbana

Indice

Glossario delle abbreviazioni	3
Introduzione	4
1 Capacità amministrativa per la politica di coesione	6
1.1 Buona governance e capacità amministrativa	6
1.2 Sfide che incidono sui risultati	8
2 Contesto e finalità delle tabelle di marcia	11
2.1 Disposizioni giuridiche sullo sviluppo delle capacità (2021-2027)	11
2.1.1 Sviluppo delle capacità direttamente collegato agli investimenti	11
2.1.2 Assistenza tecnica "standard" (tasso forfettario o costo reale)	12
2.1.3 Finanziamento non collegato ai costi dell'assistenza tecnica	12
2.1.4 Combinare diverse opzioni per lo sviluppo delle capacità	13
2.2 La natura delle tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa	14
3 Definire tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa	16
3.1 Coinvolgere i portatori di interessi, ottenere impegno e titolarità	17
3.2 Analizzare la situazione di partenza (stato attuale)	18
3.3 Progettare il futuro e individuare le azioni (situazione auspicata)	19
4 La ricerca degli indicatori	24
4.1 Ruolo degli indicatori	24
4.2 Indicatori nella tabella di marcia	25
5 Struttura suggerita di una tabella di marcia	27
5.1 Elementi strutturali delle tabelle di marcia	27
Sezione 1: Finalità generali e struttura della tabella di marcia	27
Sezione 2: Metodologia utilizzata per la progettazione della tabella di marcia	28
Sezione 3: Situazione di partenza (stato attuale)	28
Sezione 4: Mappatura della situazione futura (situazione auspicata)	28
Sezione 5: Individuazione delle azioni	28
Sezione 6: Attuazione della tabella di marcia	30
6 Finanziamento non collegato ai costi	31
6.1 Regimi all'interno delle tabelle di marcia	32
6.2 Sviluppo di regimi per il finanziamento non collegato ai costi	32
6.3 L'uso degli indicatori	33
6.4 Determinazione del prezzo	35
6.5 Modelli ed esempi	37
7 Sintesi dei punti salienti	39
8 Riferimenti	40
ALLEGATI	41
ALLEGATO 1: Elenco dettagliato delle domande che guidano l'analisi della situazione attuale	42
ALLEGATO 2: Esempi di azioni per il finanziamento non collegato ai costi	44

Glossario delle abbreviazioni

AG	Autorità di gestione
AT	Assistenza tecnica
CE	Commissione europea
DG REGIO	Direzione generale Politica regionale e urbana
FC	Fondo di coesione
FESR	Fondo europeo di sviluppo regionale
GRU	Gestione delle risorse umane
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici
OI	Organismo intermedio
OSC	Organizzazione della società civile
RDC	Regolamento sulle disposizioni comuni
SCA	Sviluppo della capacità amministrativa
SM	Stato membro
UE	Unione europea

Il presente documento è stato redatto dai servizi della Commissione per offrire spunti utili alle amministrazioni degli Stati membri che intendano elaborare tabelle di marcia per lo sviluppo delle proprie capacità amministrative, al fine di agevolare l'attuazione del programma e incoraggiare l'applicazione di buone pratiche.

Le informazioni contenute nel presente documento non pregiudicano i negoziati interistituzionali in corso sui regolamenti sulla politica di coesione per il periodo 2021-2027. Non costituiscono un'interpretazione del diritto UE e non sono vincolanti per la Commissione europea. Qualora le spiegazioni fornite nel presente documento differiscano dal testo stampato dei regolamenti, fa fede il testo pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. Solo la Corte di giustizia dell'Unione europea è competente a fornire un'interpretazione vincolante del diritto dell'Unione.

Introduzione

Il buon governo è un elemento fondamentale dello sviluppo economico e della politica di coesione. Richiede una buona capacità amministrativa, ossia una funzione pubblica efficace ed efficiente a livello nazionale, regionale e locale nell'attuazione delle politiche e dei compiti che le competono. L'esperienza dimostra che le regioni e gli Stati membri dell'UE con istituzioni deboli incontrano grosse difficoltà nell'assorbire i fondi UE disponibili e sfruttarli al meglio¹.

La necessità di potenziare la capacità amministrativa per gestire e dare esecuzione ai fondi UE ha sicuramente assunto maggior rilievo, come emerge dalle proposte di regolamento 2021-2027² avanzate dalla Commissione recanti nuove disposizioni che pongono l'accento sullo sviluppo delle capacità. Obiettivo di queste disposizioni è sostenere un approccio su misura, mettendo a disposizione una maggiore scelta di strumenti e incoraggiando un utilizzo più strategico dei finanziamenti per le misure volte allo sviluppo delle capacità. La capacità amministrativa è ritenuta inoltre fondamentale per un'efficace esecuzione dei fondi, soprattutto negli orientamenti in materia di investimenti delle relazioni per paese del semestre europeo 2019 (allegato D).

Gli Stati membri dell'UE che auspicano un miglioramento della propria capacità amministrativa sono incoraggiati a sfruttare appieno le nuove disposizioni giuridiche. Una delle nuove caratteristiche è la possibilità di sviluppare una tabella di marcia³ per lo sviluppo di capacità amministrativa. Trattasi di un documento opzionale di natura strategica, che include azioni di ampia portata per lo sviluppo delle capacità di utilizzo e gestione dei fondi. Le tabelle di marcia non devono attenersi a un formato prestabilito e possono essere sviluppate per gli Stati membri o per singoli programmi.

Il presente pacchetto di strumenti è stato creato per fornire approfondimenti di carattere operativo, un supporto metodologico e un'assistenza pratica, nonché esempi che possono essere utilizzati per lo sviluppo delle tabelle di marcia. Il pacchetto si basa sulle esperienze acquisite con l'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020, condotta dall'OCSE in stretta collaborazione con la DG REGIO e per conto di quest'ultima tra l'estate 2018 e l'autunno 2019. Nell'ambito dell'azione pilota cinque autorità di gestione e un organismo intermedio⁴ sono stati aiutati a migliorare ulteriormente la

¹ DG REGIO, 2018: settima relazione sulla coesione economica, sociale e territoriale, pagg. 160-161.

² I contenuti e i riferimenti alle disposizioni giuridiche all'interno del presente pacchetto di strumenti rinviano alle proposte della Commissione per il periodo 2021-2027 relative a un regolamento recante disposizioni comuni [COM(2018) 375 final] oppure, ove pertinente, all'accordo comune provvisorio sulle disposizioni legate alla programmazione sottoscritto dai co-legislatori nel dicembre 2019 e al regolamento relativo al FESR e al Fondo di coesione [COM(2018) 372 final]. Può pertanto rendersi necessario un aggiornamento del pacchetto di strumenti dopo l'adozione della normativa pertinente.

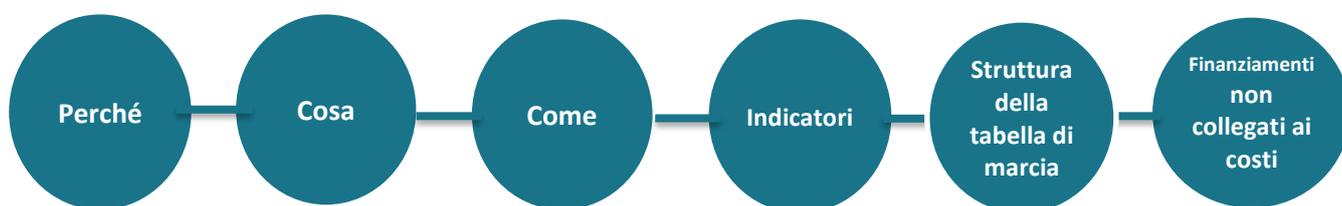
³Considerando 25 del RDC.

⁴ **Bulgaria** (autorità di gestione del programma operativo Regioni in crescita 2014-2020), **Croazia** (autorità di gestione del programma operativo regionale Competitività e coesione 2014-2020), **Grecia** (autorità di gestione del programma operativo Infrastrutture dei trasporti, ambiente e sviluppo sostenibile 2014-2020), **Polonia – Regione Lubelskie**

propria capacità amministrativa. A tal fine è stata condotta un'analisi dei rispettivi bisogni e sono state progettate le azioni future necessarie a soddisfarli. Il presente pacchetto di strumenti fa riferimento a pratiche, esperienze ed esempi tratti dall'azione pilota.

Un'altra fonte di ispirazione è stato il *piano di rafforzamento amministrativo (PRA)* dell'Italia per lo sviluppo della capacità amministrativa e per una migliore attuazione dei programmi 2014-2020 cofinanziati dai fondi strutturali, che ha messo in luce quanto sia importante che la Commissione promuova un approccio più strategico allo sviluppo delle capacità.

Il presente pacchetto di strumenti si articola in sei sezioni principali, che riflettono gli stadi più significativi del processo di sviluppo di una tabella di marcia.



La prima sezione (Perché) spiega le ragioni di un investimento nello sviluppo delle capacità.

La seconda sezione (Cosa) delinea le varie opzioni per lo sviluppo della capacità di finanziamento esposte nella proposta di regolamenti per il periodo 2021-2027 e descrive come si possano combinare in una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa.

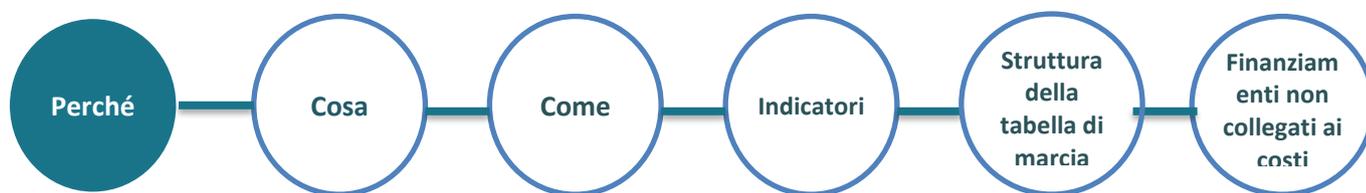
La terza sezione (Come) spiega il processo e le metodologie di elaborazione della tabella di marcia e sottolinea l'importanza della partecipazione dei portatori di interessi.

La quarta sezione (Indicatori) è dedicata alla misurazione delle prestazioni. Per monitorare l'attuazione della tabella di marcia e misurare il successo delle azioni previste occorre una serie di indicatori ben ponderata.

La quinta sezione (Struttura della tabella di marcia) offre un esempio della possibile struttura di una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa.

La sesta sezione (Finanziamenti non collegati ai costi) fornisce un sostegno agli Stati membri che intendano avvalersi dei "Finanziamenti non collegati ai costi dell'assistenza tecnica". Spiega come sviluppare questi regimi e come individuare e prezzare i risultati da raggiungere o le condizioni da soddisfare, e tratta l'uso degli indicatori che misurano il successo.

(autorità di gestione del programma operativo regionale 2014-2020), **Spagna – Regione Estremadura** (autorità di gestione e organismo intermedio del programma operativo regionale FESR 2014-2020).



1 Capacità amministrativa per la politica di coesione

1.1 Buon governo e capacità amministrativa

Il buon governo è un elemento fondamentale dello sviluppo economico e della politica di coesione. Migliorare la governance è un modo efficace per stimolare la crescita. Pertanto il buon governo incide direttamente sulle prestazioni economiche delle varie regioni d'Europa ed è indirettamente correlata all'esito delle altre politiche. Il buono governo contribuisce a una maggiore efficienza degli investimenti della politica di coesione, amplificandone gli effetti e al contempo migliorando le prestazioni generali della funzione pubblica a livello nazionale, regionale e locale, nonché la qualità dei servizi erogati al pubblico e alle imprese.

Il buon governo dovrebbe essere alla base di qualunque politica. La soluzione non consiste nell'attuazione di politiche indifferenziate: occorre un approccio su misura e differenziato, che si avvalga di strumenti flessibili. I miglioramenti della governance sono particolarmente importanti nelle regioni con un basso tasso di crescita, allorché siano stati esauriti i benefici derivanti dai miglioramenti delle dotazioni di base per la crescita. Per andare avanti bisogna ridurre la corruzione e migliorare l'efficacia del governo⁵.

Avere un buon governo significa mettere in atto le giuste politiche pubbliche e disposizioni di attuazione efficaci di carattere giuridico, istituzionale e procedurale. Tutto ciò richiede una buona capacità amministrativa, ossia una funzione pubblica efficace ed efficiente nell'attuazione delle politiche e dei compiti che le competono.

Una funzione pubblica efficace ed efficiente deve avere quattro capacità distinte, ma al contempo sovrapponibili: **capacità analitiche, normative, di realizzazione e di coordinamento**. In queste abilità rientra anche la capacità di definire e attuare strategie, inclusa la scelta e la realizzazione di investimenti per il raggiungimento degli obiettivi della politica di coesione; la misurazione dell'impatto in base a dati affidabili e il raggiungimento di risultati conformi con il diritto UE, quali le norme sugli appalti pubblici e sugli aiuti di Stato.

Nell'ambito della gestione dei fondi, la capacità amministrativa si riferisce alla capacità della pubblica amministrazione di gestire e utilizzare i fondi UE in modo efficace lungo l'intero ciclo di investimento, contribuendo in tal modo a un'efficace attuazione della politica di coesione dell'Unione. L'esperienza dimostra che le regioni e gli Stati membri con istituzioni deboli incontrano grosse difficoltà nell'assorbire i fondi UE disponibili e sfruttarli al meglio.

⁵ Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), conferenza sul buon governo per la politica di coesione, 24 maggio 2018.

La capacità amministrativa per la gestione dei fondi è associata a una serie di fattori:⁶

- **Strutture:** la presenza di una struttura per l'organizzazione di un programma, che indichi chiaramente i compiti e le responsabilità delle autorità di gestione, degli organismi intermedi e di altri organismi chiave e le rispettive interrelazioni, determina in larga misura l'efficienza del meccanismo di attuazione del programma stesso.
- **Risorse umane:** garantire la tempestiva disponibilità di personale esperto, competente e motivato è un fattore cruciale per il successo nella gestione dei fondi.
- **Sistemi e strumenti:** questa voce riguarda la disponibilità di strumenti, metodi, linee guida, manuali, sistemi, procedure, modulistica ecc. Tutti questi strumenti agevolano il lavoro e possono contribuire a un funzionamento più efficace del sistema. I sistemi e gli strumenti rendono le organizzazioni meno esposte a problematiche quali l'avvicendamento del personale, riducono il rischio di malfunzionamento e migliorano l'efficacia generale.

Questi fattori si riflettono anche nel **quadro**

analitico dell'OCSE⁷, studiato per la valutazione della capacità amministrativa. Vi sono quattro dimensioni. In primo luogo, le persone rappresentano la colonna portante di qualunque organizzazione. Questa dimensione prende in esame la combinazione di abilità e competenze e le relative sfide. In secondo luogo, la dimensione organizzativa prende in esame sistemi, strumenti, processi e cultura aziendale. Queste variabili dovrebbero essere allineate con gli obiettivi strategici e sostenute da strutture di governo snelle, per agevolare un processo decisionale efficace e consapevole. In terzo luogo, la dimensione della pianificazione strategica prende in esame vari aspetti lungo l'intero ciclo d'investimento,



dallo sviluppo della strategia alla pianificazione e selezione del progetto, la sua attuazione, la partecipazione dei portatori di interessi, il monitoraggio e la valutazione. In quarto luogo, la presenza di condizioni quadro opportune è fondamentale per la creazione di un ambiente che consenta a tutti i livelli di governo di realizzare l'investimento pubblico in modo efficace. Le condizioni quadro abilitanti ai vari livelli di governo includono un quadro fiscale favorevole al conseguimento degli obiettivi d'investimento perseguiti, una gestione finanziaria sana e trasparente, trasparenza e un utilizzo strategico degli appalti pubblici e un sistema normativo e legislativo chiaro e coerente.

⁶ DG REGIO 2018.

⁷ OCSE (2019), *Analytical framework used in the context of the pilot action on frontloading administrative capacity building to prepare for the post-2020 programming period* (Quadro analitico utilizzato nell'ambito dell'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020).

1.2 Sfide che incidono sui risultati

Le amministrazioni che gestiscono fondi per la politica di coesione affrontano sfide che possono incidere profondamente sulle loro prestazioni. Le sfide possono essere interne, esterne, trasversali o sistemiche.

Le **sfide interne** riguardano: 1) le abilità, le competenze e la motivazione del personale; 2) la capacità di rendere le amministrazioni datori di lavoro attraenti per evitare un elevato avvicendamento del personale; 3) la struttura organizzativa e 4) le norme procedurali. Le amministrazioni devono poter contare su dirigenti con opportune capacità di leadership e devono istituire un sistema di assunzione, gestione e avanzamento di carriera basato sul merito. Dovrebbero stabilire inoltre regole semplici ed evitare un'eccessiva regolamentazione a livello nazionale rispetto a quanto prescritto dalle norme UE (*gold plating*).

SFIDE INTERNE	
QUALI FATTORI?	COME AFFRONTARLI?
Strutture: <i>Una struttura organizzativa ben concepita che sostenga la definizione e l'attuazione delle politiche è un fattore cruciale per il successo delle pubbliche istituzioni.</i>	<p>Gli organismi chiave per la gestione dei fondi devono avere:</p> <ul style="list-style-type: none">○ quadri normativi e istituzionali ben definiti○ responsabilità e compiti chiari○ una struttura organizzativa chiara, semplice e trasparente, che consenta di svolgere i propri compiti in modo efficiente e che sia allineata agli obiettivi strategici○ una struttura abbastanza flessibile da adeguarsi all'evoluzione delle circostanze○ efficaci meccanismi di coordinamento e di comunicazione tra le varie strutture
Risorse umane: <i>Garantire la tempestiva disponibilità di personale competente e motivato è un fattore cruciale per il successo nella gestione dei fondi.</i>	<p>Occorre una strategia per le risorse umane moderna, esaustiva, chiara e acuta per gli organismi competenti per la gestione dei fondi, sviluppata in base a una valida analisi dei bisogni. La strategia deve garantire:</p> <ul style="list-style-type: none">○ responsabilità istituzionali chiare per la gestione delle risorse umane○ dirigenti con opportune capacità di leadership, che rispettino i più elevati standard di responsabilità, integrità e trasparenza○ un sistema di assunzione, gestione e avanzamento di carriera basato sul merito, che garantisca la massima trasparenza nelle assunzioni e nelle nomine (concorsi aperti), opportune disposizioni per la valutazione del personale e per le promozioni (in base agli indicatori di risultato) e disposizioni che lascino spazio allo sviluppo personale○ una retribuzione equa e competitiva che tenga conto dei livelli di retribuzione del mercato del lavoro al fine di mantenere il personale e di conservare o espandere le conoscenze all'interno dell'amministrazione. Qualunque bonus o gratifica deve essere chiaramente correlato ai risultati conseguiti, che a loro volta sono stati misurati con indicatori obiettivi○ politiche strategiche per la gestione delle risorse umane che tengano conto delle lacune nelle competenze e le affrontino, che consentano mobilità e flessibilità, e che raccolgano e conservino dati per il processo

decisionale

- professionalizzazione dei dirigenti e dei funzionari pubblici senior
- offerta di un opportuno sviluppo di competenze, conoscenze e informazioni per consentire al personale di svolgere i propri compiti in modo efficace

Sistemi e strumenti: *Le pubbliche istituzioni competenti per la gestione dei fondi necessitano dei sistemi e degli strumenti giusti per poter lavorare in modo trasparente ed efficiente.*

Si dovrebbero mettere in atto sistemi e strumenti efficienti quali:

- un approccio strategico - politico e tecnico
- regole semplici, evitando una sovraregolamentazione rispetto ai requisiti UE
- procedure, orientamenti, manuali e moduli chiari, semplici e coordinati per garantire elevati livelli di qualità, trasparenza e resilienza da parte delle istituzioni
- un sistema di gestione delle conoscenze
- una cultura della valutazione
- sistemi per il trattamento delle informazioni che forniscono prove e input basati sui dati ai fini del monitoraggio, per migliorare la qualità e la trasparenza del processo decisionale
- sistemi di gestione delle prestazioni (ossia indicatori efficaci e misurabili) per aiutare le istituzioni a fissare obiettivi e misurare i progressi verso la loro realizzazione
- E-cohesion
- sistemi TIC per agevolare la comunicazione interna ed esterna

Esistono poi le **sfide trasversali o sistemiche**. Per affrontarle bisogna, fra le altre cose, prestare maggiore attenzione alla pianificazione strategica, rendere decisori e dirigenti responsabili delle prestazioni, garantire la trasparenza e l'uso di open-data per mantenere o accrescere la fiducia dei cittadini nelle pubbliche amministrazioni e prevenire, individuare e correggere corruzione e frodi nonché avviare un coordinamento e un'interazione con i portatori di interessi interni ed esterni. Questi sono alcuni esempi di coordinamento e pianificazione strategica e di condizioni quadro abilitanti, ripresi dal quadro analitico dell'OCSE.

SFIDE TRASVERSALI / SISTEMICHE (CONDIZIONI QUADRO ABILITANTI)

QUALI FATTORI?

- *Miglioramento dei processi decisionali e di definizione delle politiche*
- *Titolarità dei portatori di interessi*
- *Responsabilità*
- *Trasparenza*
- *Prevenzione di frodi e corruzione*
- *Capacità dei beneficiari*

COME AFFRONTARLI?

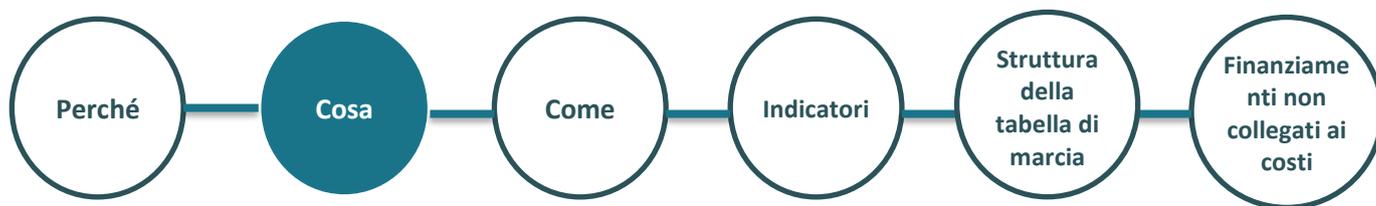
Negli organismi competenti per la gestione dei fondi devono essere presenti i seguenti elementi:

- pianificazione strategica, procedure e meccanismi di consultazione, coordinamento e cooperazione
- interazione aperta e trasparente e coordinamento con i portatori di interessi interni ed esterni in tutti gli aspetti del ciclo di programmazione e delle politiche, ossia con gli organismi di coordinamento nazionali, i ministeri competenti e altre autorità pubbliche competenti a vari livelli di governo, altri organismi amministrativi che gestiscono fondi UE, beneficiari, enti per lo sviluppo regionale, partner economici e sociali, il settore privato, la società civile incluse le ONG ecc.
- provvedimenti che rendono decisori e dirigenti responsabili delle prestazioni
- trasparenza al fine di mantenere e accrescere la fiducia del pubblico nell'amministrazione
- misure antifrode efficaci e proporzionate, inclusa la trasparenza e l'utilizzo di dati aperti per prevenire corruzione e frodi, ad esempio con l'uso di Arachne
- potenziamento delle capacità dei portatori di interessi pertinenti, in particolare beneficiari di determinati investimenti pubblici (ad esempio sviluppo delle conoscenze, lista di progetti, appalti pubblici, aiuti di Stato ecc.)

Importante!



- *Il buon governo incide direttamente sulle prestazioni economiche delle regioni e contribuisce a una maggiore efficienza degli investimenti della politica di coesione. E il buon governo richiede una buona capacità amministrativa.*
- *Le misure atte a garantire un'adeguata capacità amministrativa sono considerate fattori abilitanti per gli investimenti della politica di coesione e dovrebbero essere parte integrante della logica di intervento dei programmi.*
- *Lo sviluppo della capacità amministrativa si fonda su un approccio su misura, che si avvale di un'ampia varietà di strumenti flessibili.*



2 Contesto e finalità delle tabelle di marcia

2.1 Disposizioni giuridiche sullo sviluppo delle capacità (2021-2027)

La nuova architettura della politica di coesione dopo il 2020 consentirà di tenere conto delle esigenze specifiche di sviluppo della capacità amministrativa di ciascuno Stato membro attraverso un approccio personalizzato. Il nuovo quadro giuridico individua una serie di opzioni differenti per sostenere lo sviluppo della capacità amministrativa in associazione con la gestione dei fondi. I singoli Stati membri dell'UE devono combinare le varie opzioni disponibili nel modo più adatto a soddisfare le rispettive esigenze.

2.1.1 Sviluppo delle capacità direttamente collegato agli investimenti

Lo sviluppo delle capacità delle *autorità di gestione e altri organismi coinvolti nella gestione dei fondi* che è direttamente collegato agli investimenti nell'ambito del FESR o del Fondo di coesione può essere sostenuto da questi fondi e programmato come una tipologia di azione per un obiettivo specifico. Le azioni potrebbero coprire iniziative quali il rafforzamento delle capacità di beneficiari quali enti per il trasporto stradale o ferroviario, di istituzioni competenti a livello regionale o nazionale od organismi responsabili della gestione della strategia di specializzazione intelligente.



Importante:



- Queste azioni di sviluppo delle capacità non sono considerate di assistenza tecnica e pertanto non rientrano nel massimale per l'assistenza tecnica "standard".
- Questi importi sono considerati ai fini della concentrazione tematica.

2.1.2 Assistenza tecnica "standard" (tasso forfettario o costo reale)

Vari tipi di misure per lo sviluppo della capacità, necessarie per garantire una gestione e un utilizzo efficaci dei fondi, possono beneficiare dell'assistenza tecnica, come già nel periodo di programmazione 2014-2020. Questo tipo di assistenza tecnica può essere programmato in base a due possibili opzioni di rimborso da parte della Commissione: un *tasso forfettario* oppure il *costo reale*⁸. Se si opta per un'assistenza tecnica rimborsata in base a un tasso forfettario, la Commissione integrerà i pagamenti intermedi dei programmi con una percentuale definita per ciascun fondo specifico.

L'assistenza tecnica rimborsata in base al costo reale deve essere programmata nell'ambito di una priorità o di un programma separato per l'assistenza tecnica. L'assistenza tecnica con rimborso a un tasso forfettario non necessita di una priorità separata e non può essere utilizzata qualora uno Stato membro intenda istituire un programma nazionale per l'assistenza tecnica.



Importante!



- Per il rimborso dell'assistenza tecnica "standard" lo Stato membro può scegliere tra il tasso forfettario e il metodo del costo reale. Tale scelta si applica a tutti i programmi lungo l'intero periodo di programmazione e non può essere modificata in un secondo momento.
- L'importo che può essere utilizzato per questo tipo di assistenza tecnica è limitato alla percentuale definita nel regolamento sulle disposizioni comuni e non sarà considerato ai fini della concentrazione tematica.

2.1.3 Finanziamento dell'assistenza tecnica non collegato ai costi

Gli Stati membri possono integrare l'assistenza tecnica "standard" e le misure per lo sviluppo delle capacità direttamente collegate agli investimenti con un secondo tipo di assistenza tecnica. Il

⁸ Per i programmi Interreg l'assistenza tecnica con rimborso forfettario è l'unica opzione disponibile.

rimborso erogato dalla Commissione per questo secondo tipo di assistenza si basa sui risultati da raggiungere o sulle condizioni da soddisfare. Con questa opzione è possibile sostenere provvedimenti per lo sviluppo della capacità amministrativa rivolti alle autorità nazionali, ai beneficiari e ai partner pertinenti. I finanziamenti concessi per queste misure non sono vincolati da massimali.

Questa tipologia di assistenza tecnica deve essere programmata nell'ambito di una priorità specifica e la Commissione adotterà regimi dettagliati all'interno del programma per ciascuna azione che gode di un finanziamento non collegato ai costi. Per ulteriori informazioni su questa opzione si rimanda al capo 6.

Importante!



- *Queste azioni per lo sviluppo delle capacità non rientrano nel massimale per l'assistenza tecnica "standard"*
- *Gli importi previsti non sono considerati ai fini della concentrazione tematica.*
- *Le misure per lo sviluppo delle capacità che si avvalgono di metodi di rimborso non collegati ai costi devono essere programmate come priorità specifiche del programma.*

2.1.4 Combinare diverse opzioni per lo sviluppo delle capacità

Le opzioni per lo sviluppo della capacità amministrativa sopra esposte sono complementari e possono essere utilizzate congiuntamente (a esclusione delle opzioni del tasso forfettario e del costo reale, che non possono essere combinate). Spetta ai singoli Stati membri selezionare e negoziare con la Commissione il giusto mix di opzioni che più risponde alle rispettive esigenze di sviluppo della capacità amministrativa. Inoltre azioni, risultati tangibili, attori responsabili, opzioni di finanziamento ecc. possono essere concordati nell'ambito di una **tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa**. Sebbene non sia obbligatoria, la compilazione di una tabella di marcia è considerata una *buona pratica*.

Importante!



- *Le opzioni per lo sviluppo della capacità amministrativa proposte nel nuovo quadro giuridico permettono approcci flessibili e personalizzati allo sviluppo delle capacità delle regioni e degli Stati membri.*
- *Per affrontare le questioni relative alla capacità amministrativa in una prospettiva strategica, si può concordare una serie di azioni completa nell'ambito di una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa.*

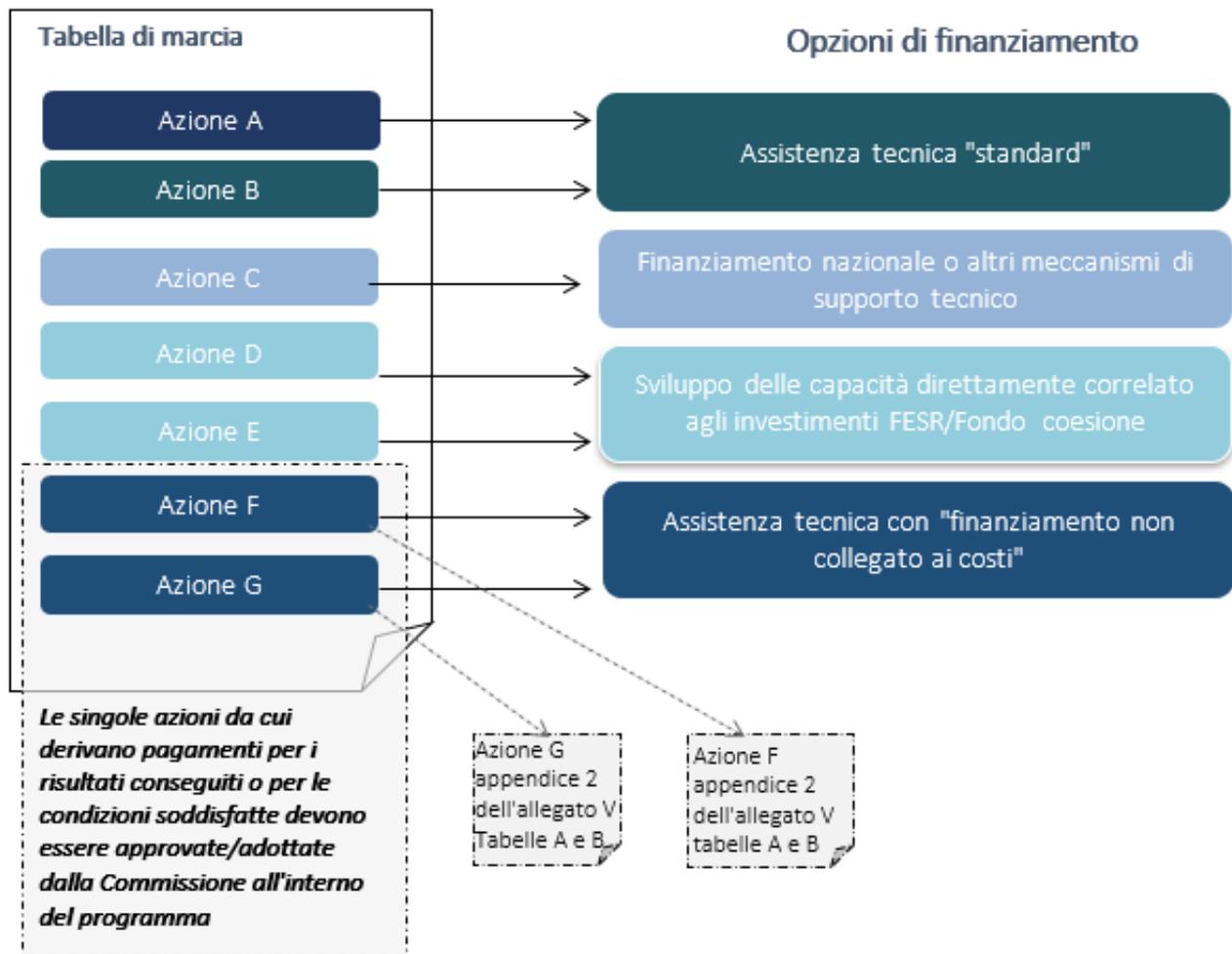
2.2 La natura delle tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa

La tabella di marcia è un documento strategico di carattere **volontario** che include una serie completa di azioni per lo sviluppo delle capacità, per la gestione e l'utilizzo dei fondi in uno Stato membro o in un singolo programma. Serve per definire e affrontare questioni relative alla capacità amministrativa assumendo un approccio **strategico**, che tenga conto di una prospettiva a breve, medio e lungo termine.

Sebbene non sia obbligatoria, la compilazione di una tabella di marcia è considerata una **buona pratica**, soprattutto negli Stati membri in cui siano state individuate delle debolezze in termini di capacità amministrativa. L'elaborazione di una tabella di marcia rappresenta un possibile espediente per affrontare le problematiche legate alle capacità individuate negli orientamenti in materia di investimenti delle relazioni per paese del semestre europeo 2019 (allegato D).

La Commissione non è tenuta ad adottare formalmente o a sottoscrivere la tabella di marcia, che pertanto non deve far parte del programma. Ciò significa che può essere agevolmente adeguata e aggiornata in qualunque momento in base alle necessità.

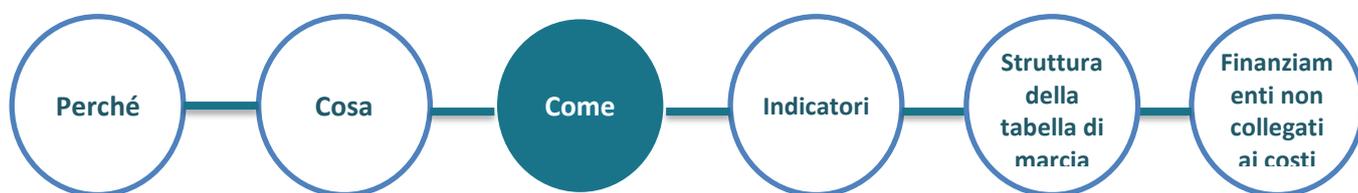
Come mostrato di seguito, la tabella di marcia può includere una serie di azioni finanziate con le varie opzioni per l'assistenza tecnica previste dal nuovo quadro giuridico, con risorse nazionali o tramite altri meccanismi per il supporto tecnico.



Importante!

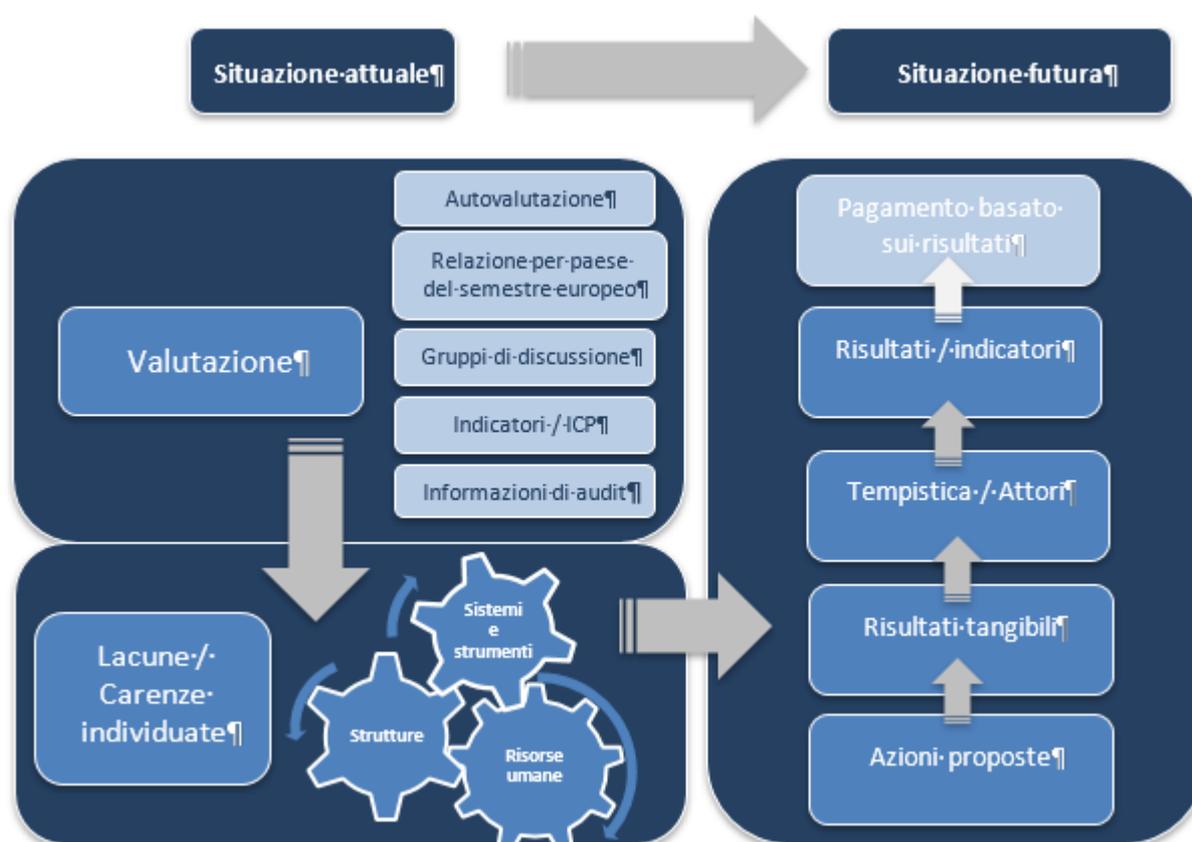


- *Sebbene non sia obbligatoria, la compilazione di una tabella di marcia è considerata una buona pratica, soprattutto negli Stati membri che hanno bisogno di rafforzare ulteriormente la propria capacità amministrativa.*
- *La tabella di marcia può essere utilizzata come strumento strategico per l'individuazione e per l'attuazione di azioni complete per lo sviluppo delle capacità.*
- *Può rappresentare la risposta alle problematiche in materia di capacità individuate nella relazione per paese del semestre europeo e agevererà i negoziati con la Commissione sulla logica di intervento degli investimenti 2021-2027.*



3 Definire tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa

Il processo di elaborazione di una tabella di marcia è importante quanto la tabella di marcia stessa, in quanto promuove una riflessione strategica sulle esigenze di sviluppo della capacità e su come affrontarle. Nel progettare una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa (come per qualunque documento strategico) il processo che conduce dalla situazione di partenza attuale alla condizione auspicata futura è fondamentale. Le fasi principali di questo processo sono delineate di seguito.



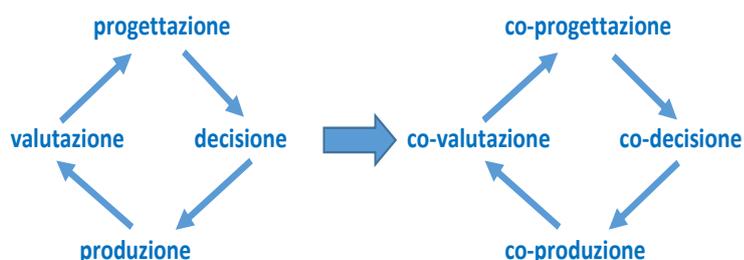
I seguenti aspetti sono fondamentali ai fini della rilevanza della tabella di marcia e per garantire la "titolarità" delle parti coinvolte:

- Occorre un approccio partecipativo, che coinvolga i portatori di interessi, la direzione e altre parti, per la progettazione congiunta delle tabelle di marcia.
- Le tabelle di marcia devono essere documenti dinamici, cioè devono essere monitorate e aggiornate regolarmente utilizzando il medesimo processo partecipativo.
- Una comunicazione regolare con i portatori di interessi aiuta a mantenere la titolarità della tabella di marcia lungo l'intera fase di attuazione.

3.1 Coinvolgere i portatori di interessi, ottenere impegno e titolarità

Progettare una tabella di marcia significa andare oltre un mero esercizio tecnico eseguito da un'organizzazione in uno splendido isolamento. I portatori di interessi apprezzano la consultazione e la partecipazione, che peraltro consentono di ottenere un migliore risultato e una titolarità più ampia.

La domanda di una maggiore trasparenza, i cambiamenti nella percezione della legittimità dei governi e l'esigenza di coinvolgere i portatori di interessi stanno spingendo le organizzazioni del settore pubblico ad assumere un orientamento di apertura verso l'esterno, a lasciarsi guidare dalla domanda e a sviluppare nuovi tipi di interazioni e rapporti con vari portatori di interessi. Ne consegue un'evoluzione delle organizzazioni del settore pubblico, che da fornitori di servizi chiusi e rivolti verso l'interno stanno diventando organizzazioni di rete aperte in cui il grande pubblico e portatori di interessi specifici possono riporre la propria fiducia. Questo cambiamento avviene



grazie a processi trasparenti e alla capacità di rendere conto delle proprie azioni (accountability); attraverso un dialogo democratico, passando da un orientamento verso l'interno all'attenzione verso l'esterno (ossia agli effetti e ai risultati) e con il passaggio dal

convenzionale ciclo "progettazione-decisione-produzione-valutazione" a un nuovo ciclo che coinvolge i portatori di interessi in tutte le fasi. I portatori di interessi diventano pertanto parte attiva nella progettazione, nel processo decisionale, nella produzione e nella valutazione.

Per coinvolgere i portatori di interessi si può ricorrere a una combinazione di strumenti: riunioni o "assemblee cittadine", comunicazioni scritte, interviste, gruppi di discussione o seminari e indagini. È importante garantire che i portatori di interessi siano ampiamente rappresentativi e che non si limitino ai soggetti più comunicativi o ai fautori di determinate posizioni, evitando la "tirannia della maggioranza" in cui la posizione dominante prevale sui legittimi timori di una minoranza. Occorre un giudizio professionale per interpretare i risultati e il feedback, risolvere i dilemmi e trovare un equilibrio tra posizioni diverse, al fine di raggiungere un esito che possa essere ampiamente condiviso.

Esempi tratti dall'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020

Per ogni programma partecipante si sono svolti seminari e tavole rotonde a cui ha preso parte un'ampia varietà di portatori di interessi. L'obiettivo era individuare i punti di forza e di debolezza e discutere le esigenze più impellenti di sviluppo delle capacità. Ai seminari hanno partecipato esponenti di enti di

coordinamento nazionali, autorità di gestione, organismi intermedi, ministeri competenti, altre amministrazioni legate ai fondi SIE, regioni ed enti per lo sviluppo regionale, amministrazioni di livello intermedio, comuni, organismi metropolitani, società civile e altri beneficiari. I dibattiti ricchi e stimolanti che ne sono scaturiti hanno prodotto molte idee utili, gettando le basi per il lavoro da svolgere. In più, tutti i soggetti coinvolti hanno apprezzato il processo di incontro delle parti per discutere problematiche comuni.

3.2 Analizzare la situazione di partenza (stato attuale)

Prima di individuare le soluzioni e le azioni da proporre, si deve giungere a una solida comprensione e analisi della situazione di partenza allo stato attuale. Per ottenere un quadro forte e affidabile della situazione attuale è necessario analizzare vari tipi di dati e informazioni.

Le **relazioni per paese del semestre europeo**, che descrivono determinate lacune e aree di miglioramento (cfr. in particolare l'allegato D delle relazioni 2019) forniranno informazioni estremamente utili per questa analisi. Si possono ottenere informazioni anche da altre fonti, quali:

- ❖ strumenti di autovalutazione,
- ❖ valutazioni esistenti o studi di settore,
- ❖ informazioni sulle prestazioni di gestione, inclusi gli indicatori chiave di prestazione,
- ❖ consultazioni dei portatori di interessi (attraverso interviste, seminari, discussioni strutturate o gruppi di discussione),
- ❖ pareri di utenti o dipendenti (questionari, osservazioni, domande e reclami),
- ❖ raccomandazioni e risultati dell'audit, inclusi i tassi di errore del programma riportati dalle autorità di audit e le "tipologie di errore" individuate dagli audit nazionali e della Commissione.

L'analisi deve affrontare quesiti cruciali dettati dalle **sfide interne** (strutture, risorse umane, sistemi e strumenti) e dalle **sfide esterne/trasversali/sistemiche** (coordinamento, definizione delle politiche, lotta alla corruzione ecc.). L'allegato 1 contiene un elenco di quesiti più dettagliato, che offre spunti utili.

Punti di
forza

Debolezze

Opportunità

Minacce

Questo esercizio potrebbe potenzialmente richiedere l'uso di tecniche semplici quali l'analisi SWOT, ossia l'analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Si tratta di una tecnica per l'analisi delle caratteristiche interne di un'organizzazione, inclusi gli aspetti che funzionano e quelli che devono essere migliorati, e della situazione esterna, per

capire quali sviluppi imminenti l'organizzazione può volgere a proprio vantaggio e quali invece pongono potenziali problemi da affrontare.

Esempio tratto dal primo seminario con i portatori di interessi nell'ambito dell'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020:

In base all'analisi di informazioni tratte da varie fonti, sono state individuate cinque tematiche per il primo seminario:

- *coinvolgimento dei portatori di interessi;*
- *definizione delle priorità, selezione dei progetti e valutazione dei progressi;*
- *efficienza e processo decisionale dell'organizzazione;*
- *condizioni quadro abilitanti e*
- *gestione del personale, sistema delle risorse umane, competenze professionali e formazione.*

Questi temi sono stati trattati da cinque gruppi differenti e i partecipanti hanno potuto scegliere il proprio gruppo/argomento di discussione. Nella prima parte del seminario ogni gruppo ha discusso i punti di forza e le opportunità, le debolezze e le sfide, e le tre priorità principali che potevano essere affrontate nella tabella di marcia. Nella seconda parte è stato chiesto ai partecipanti di individuare i problemi più urgenti e di proporre le prime misure da intraprendere per risolverli e i principali attori responsabili.

Il seminario ha suscitato grande interesse e accese discussioni tra i partecipanti, da cui sono emerse conclusioni che potrebbero rientrare nella tabella di marcia sullo sviluppo della capacità amministrativa.

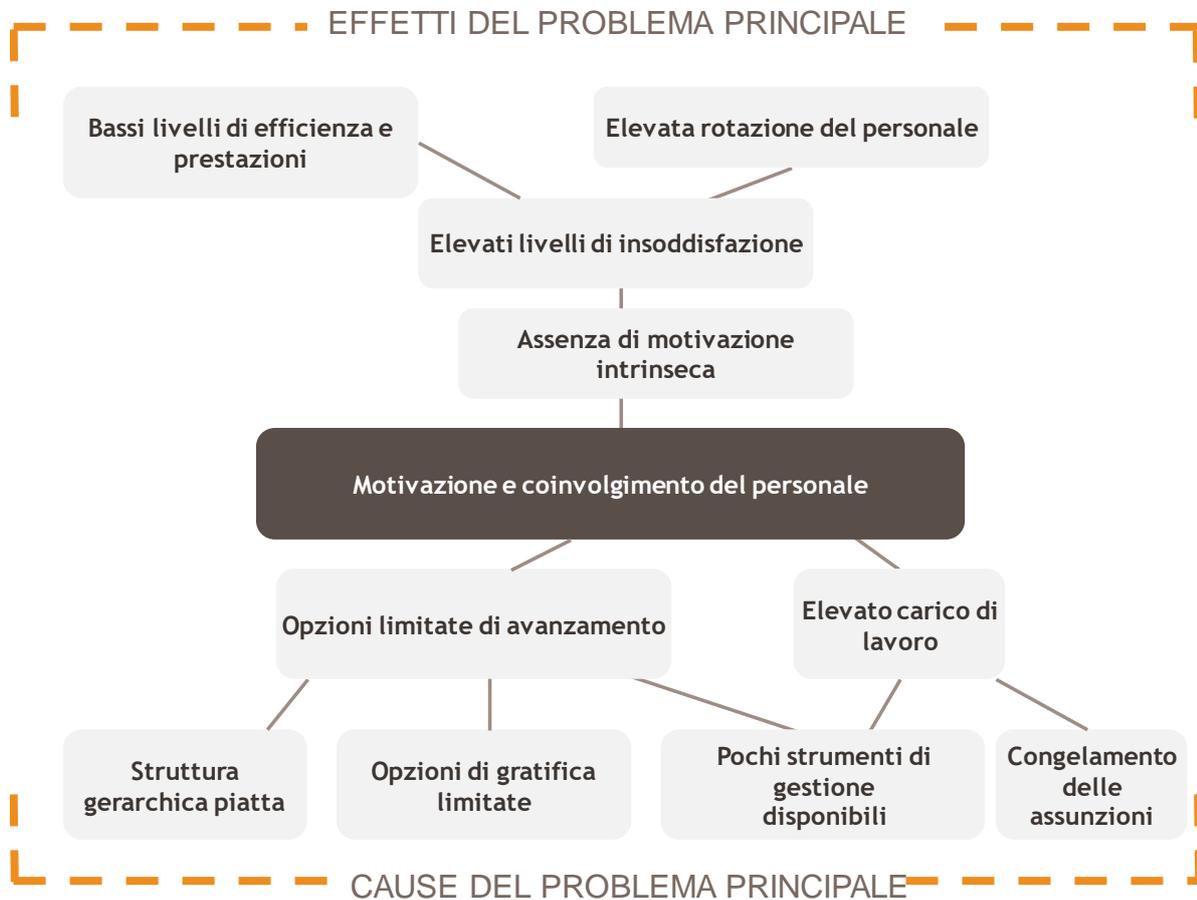
3.3 Progettare il futuro e individuare le azioni (situazione auspicata)

In base all'analisi della situazione le organizzazioni e i portatori di interessi esterni pertinenti devono proporre soluzioni, ossia una serie di azioni relative alle questioni individuate. Le azioni proposte non dovrebbero essere singole iniziative isolate. Le tabelle di marcia devono esprimere chiaramente i legami tra i problemi esistenti, le azioni proposte per affrontarli e i risultati auspicati. Pertanto devono:

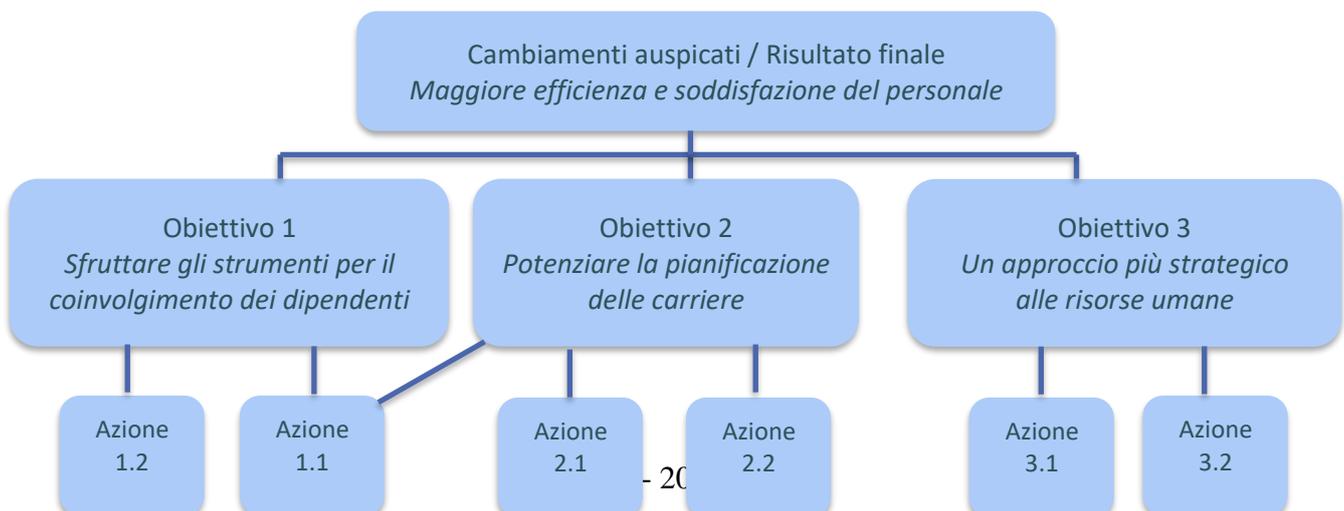
- a) presentare una serie di azioni studiate per affrontare i problemi individuati e
- b) dimostrare come tali azioni siano intercorrelate, ossia come la loro attuazione innescherà un processo di cambiamento.

Per illustrare queste correlazioni si può utilizzare un **albero dei problemi**. La questione principale (problema) diventa il tronco dell'albero, le cause sono le radici e gli effetti sono i rami. Un'analisi fondata sull'albero dei problemi mostra i legami e, talvolta, i conflitti e le contraddizioni tra i problemi; aiuta a individuare le variabili su cui le organizzazioni possono influire e quelle fuori dal loro controllo e pertanto aiuta a definire le priorità. Questo approccio funziona al meglio quando vi convergono prospettive diverse. Si tratta di un esercizio utile soprattutto perché implica una discussione e un dibattito, per riesaminare e, se necessario, rivedere le cause e gli effetti, riorganizzare le argomentazioni o aggiungere ulteriori distinzioni man mano che la valutazione diventa più sofisticata. Inoltre può richiamare l'attenzione sulle lacune di informazioni evidenziando gli elementi noti e quelli sconosciuti, e inserendo tali lacune nella progettazione delle soluzioni.

Esempio di analisi del coinvolgimento e della motivazione del personale con il ricorso a un albero dei problemi:



Dopo aver realizzato l'albero, i problemi possono essere riformulati in un'ottica positiva con un **albero degli obiettivi** e questo esercizio, nell'insieme, può fornire gli stimoli giusti per individuare le azioni da intraprendere. La catena causa-effetto è fondamentale per la formulazione di una **"teoria del cambiamento"**: il sentiero lungo il quale prevediamo di realizzare i risultati auspicati. Gli Stati membri hanno dimestichezza con tecniche simili utilizzate per la programmazione, note come **"logica di intervento"**. Il processo di cambiamento può includere delle fasi intermedie, in cui si ottengono risultati a breve termine che contribuiscono al conseguimento dell'obiettivo finale prefissato (catena dei risultati causa-effetto).



Il principio consiste nel partire dalla fine del processo (il risultato finale auspicato) e individuare le fasi (obiettivi) necessarie per la realizzazione del cambiamento. Il passo successivo consiste nell'individuare una serie completa di **azioni** per il raggiungimento degli obiettivi intermedi e, infine, del cambiamento che rappresenta l'obiettivo finale.

Si riportano di seguito alcuni esempi di azioni che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi indicati nella figura precedente. Questi esempi sono ispirati dalle azioni sviluppate dalle cinque autorità di gestione nell'ambito dell'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020.

Azioni dettagliate relative alla gestione delle risorse umane - alcuni esempi	
Obiettivo 1: Sfruttare gli strumenti per una maggiore motivazione del personale	<i>Azione 1.1 Istituire indagini periodiche sul personale relative a vari aspetti dell'attività lavorativa</i>
	<i>Azione 1.2 Introdurre uno schema per la mobilità interna</i>
Obiettivo 2: Potenziare la pianificazione delle carriere	<i>Azione 2.1 Rivedere il sistema di gestione delle prestazioni</i>
	<i>Azione 2.2 Istituire un'indagine di uscita per il personale che lascia l'organizzazione</i>
Obiettivo 3: Andare verso un approccio più strategico alla gestione delle risorse umane	<i>Azione 3.1 Organizzazione a cura dell'AG di una serie di seminari e laboratori per alti dirigenti sulle sfide poste dalla gestione delle risorse umane e sulla gestione strategica</i>
	<i>Azione 3.2 Tenere un seminario specifico sulla gestione del talento per i rappresentanti dell'unità risorse umane, per i responsabili della gestione delle risorse umane e/o per gli alti dirigenti</i>

Le tabelle di marcia non devono limitarsi a tematiche di gestione delle risorse umane; la capacità amministrativa di gestire i fondi dipende da una serie di fattori, come descritto nel capo 1. Di seguito sono riportati alcuni esempi di altri tipi di azioni⁹.

Tema	Obiettivo	Azioni proposte
Pianificazione strategica integrata e attuazione	Includere maggiormente le autorità di gestione (AG) e la prospettiva regionale nella definizione strategica per la programmazione e i fondi UE	<i>Condurre una valutazione strategica degli assi prioritari, inclusa la tipologia dei progetti e l'assegnazione delle risorse, per individuare le sinergie che potrebbero contribuire a un maggiore sviluppo territoriale.</i>
Approccio dal basso verso l'alto e orientato ai portatori di	Predisporre un approccio dal basso verso l'alto alla progettazione e all'attuazione del progetto,	<i>Sviluppare una serie modulare di seminari educativi o di laboratori pratici per beneficiari e altri portatori di interessi in aree quali: pianificazione strategica e definizione delle priorità, meccanismi di finanziamento</i>

⁹Esempi di azioni sviluppate dalle cinque autorità di gestione che hanno preso parte all'azione pilota per anticipare lo sviluppo della capacità amministrativa in vista del periodo di programmazione post-2020.

interessi	per fornire un maggiore sostegno agli investimenti nelle priorità locali	<i>UE, programmazione degli investimenti, creazione del progetto e requisiti delle domande.</i> <i>Sviluppare video tutorial online gratuiti per i beneficiari, che spieghino come fare domanda per i FESR e come gestirli, trattando anche la questione dell'ammissibilità.</i>
	Aggiornare le responsabilità e i ruoli delle AG e degli organismi intermedi (OI) e potenziare la condivisione delle informazioni	<i>Progettare e lanciare un processo di consultazione interna ed esterna dei portatori di interessi (ad esempio gruppi di discussione, associati a un questionario) per individuare le lacune di capacità degli OI, soprattutto nella selezione e nella valutazione dei progetti.</i>
	Rafforzare la prospettiva del beneficiario lungo l'intero ciclo d'investimento	<i>Accrescere il coinvolgimento tra i gruppi di portatori di interessi con l'introduzione di un forum continuativo per un'interazione e un contributo multilivello da parte di una molteplicità di portatori di interessi.</i>
		<i>Svolgere un'indagine o un'analisi delle attività commerciali e delle autorità locali e regionali (incluse quelle che non usufruiscono dei fondi SIE), per comprenderne le esigenze e i modelli finanziari; le informazioni raccolte forniranno una base di dati concreti per la progettazione e la definizione degli appalti futuri.</i> <i>Tenere "assemblee cittadine"¹⁰ periodiche con le AG, gli OI e i beneficiari per discutere e confrontarsi sulla programmazione e sui cambiamenti normativi, per fornire informazioni (formazione, opportunità) e per raccogliere pareri sulle procedure e sulle prassi correnti, ad esempio attraverso indagini periodiche e gruppi di discussione.</i>
Coordinamento	Incrementare il coordinamento verticale con le autorità regionali e i beneficiari	<i>Sviluppare programmi di formazione modulari per i coordinatori regionali, personalizzati in base alle esigenze specifiche.</i> <i>Lanciare un'analisi congiunta che riguardi sia le AG sia gli OI per individuare le sovrapposizioni di programmazione nelle strategie settoriali nazionali e regionali e nella programmazione operativa, allo scopo di definire ruoli chiari, creare un senso di responsabilità e stabilire i parametri di attuazione.</i>
Chiarezza e stabilità delle norme	Ridurre l'incertezza e la complessità delle norme e dei processi normativi	<i>Sostenere meccanismi di formazione e di condivisione delle conoscenze regolari e accessibili per i funzionari delle AG esperti o con competenze tecniche, per la comprensione e l'applicazione delle nuove regole e normative.</i>
	Lavorare nell'ambito del quadro normativo e giuridico nazionale	<i>Introdurre una rete tematica del sistema di gestione e di controllo delle AG, l'autorità di certificazione che fungerà da piattaforma di scambio di informazioni ed esperienze. Si potrebbe valutare la partecipazione di un</i>

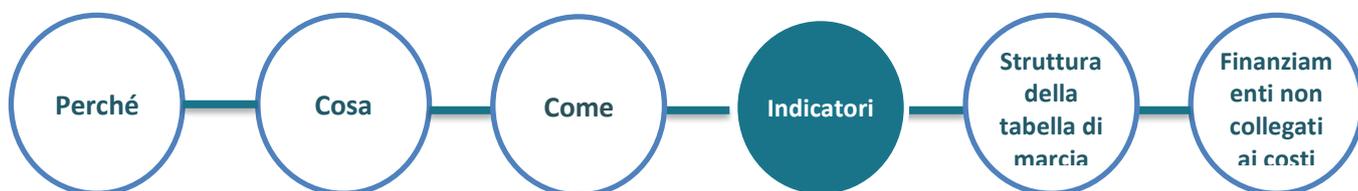
¹⁰ In questa sede per "assemblee cittadine" si intendono riunioni con i portatori di interessi finalizzate a discutere di argomenti specifici e a raccogliere le loro opinioni.

		osservatore dell'autorità di audit, anche con interventi ad hoc.
Operazioni	Migliorare la qualità delle operazioni e delle pratiche	Continuare a garantire un'efficace gestione del rischio, monitorando attentamente lo strumento di gestione del rischio introdotto per il periodo di programmazione attuale al fine di stabilirne l'impatto e verificare cosa funziona e cosa necessita di un adeguamento.
Strumenti finanziari	Indagare la potenziale attivazione di strumenti finanziari a sostegno dei progetti in materia di trasporto e ambiente	Sviluppare una relazione sull'uso di strumenti finanziari per il finanziamento dei progetti (quali investimenti territoriali integrati, ITI, e altri strumenti finanziari). Esaminare la potenziale attivazione di strumenti finanziari per sostenere progetti in materia di trasporto e ambiente e diffondere le informazioni pertinenti ai ministeri competenti (strutture e unità esecutive).

Importante!



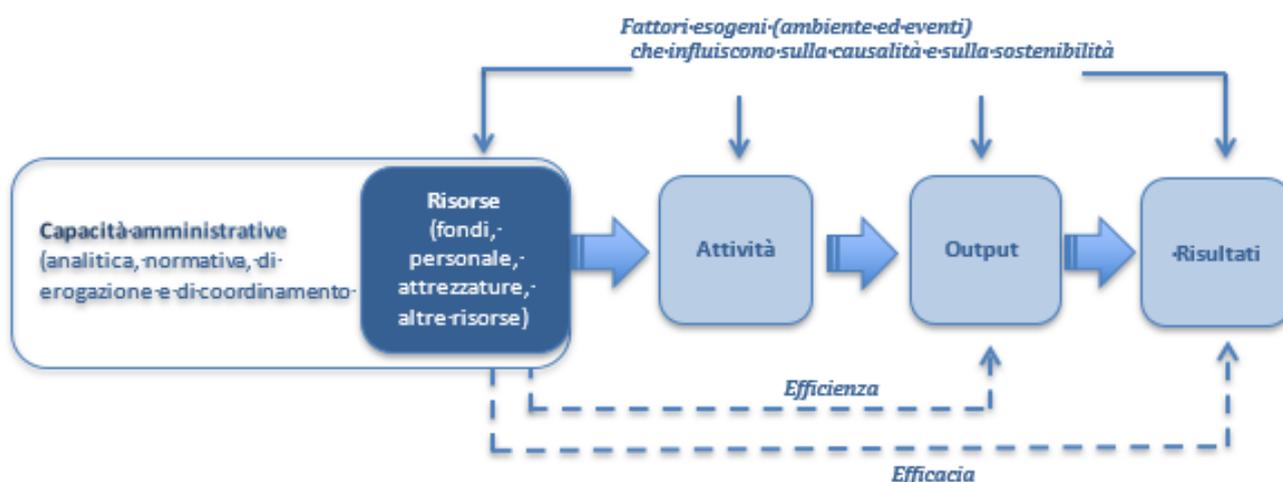
- *La tabella di marcia deve essere progettata in collaborazione con i portatori di interessi utilizzando un approccio partecipativo per garantire un'ampia titolarità, con l'inclusione degli alti dirigenti.*
- *Deve essere un documento vivo, cioè deve essere monitorata e aggiornata regolarmente utilizzando il medesimo processo partecipativo.*
- *La tabella di marcia deve essere basata su una solida analisi dei problemi (situazione attuale).*
- *Deve esprimere i cambiamenti necessari e individuare una serie completa di azioni che contribuiscono al raggiungimento dei cambiamenti auspicati, ossia l'obiettivo finale.*



4 La ricerca degli indicatori

Per misurare il progresso nel raggiungimento e degli obiettivi prefissati, nelle tabelle di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa è necessario inserire degli indicatori. Gli indicatori sono strumenti che aiutano a misurare e spiegare le prestazioni e a coordinare e guidare i processi di cambiamento.

4.1 Ruolo degli indicatori



Gli indicatori sono utilizzati per raccogliere informazioni sulle prestazioni, al fine di supportare la gestione dei programmi e la presa di decisioni. Possono essere utilizzati per modellare le attività (orientamento e controllo), ma sono necessari anche perché contribuiscono all'apprendimento e dunque al miglioramento delle politiche e dei programmi futuri; gli indicatori aiutano a scoprire cosa funziona e perché.

Esempio

Gli indicatori di output misurano i prodotti tangibili specifici delle attività, invece gli indicatori di risultato esprimono gli effetti attesi sugli individui o sulle organizzazioni a cui si rivolgono le attività. Si distinguono dagli indicatori di output in quanto colgono un cambiamento nella situazione di queste organizzazioni o individui. Entrambi i tipi di indicatori sono necessari per una buona gestione del programma.

Gli indicatori sono utilizzati inoltre per comunicare, spiegare e giustificare le prestazioni, ossia per la rendicontazione, ad esempio per dimostrare i prodotti, i servizi e l'impatto ottenuti.

Nell'ambito del finanziamento dell'assistenza tecnica "non collegato ai costi", la produzione di certi output o il raggiungimento di certi risultati è una condizione per ottenere i pagamenti. In questo caso, gli indicatori sono un elemento fondamentale per dimostrare la sussistenza delle condizioni per il pagamento, sarà dunque necessario individuare degli indicatori attendibili e univocamente misurabili che definiremo "indicatori finanziabili". La sezione 6.3 tratta più in dettaglio questo tipo di indicatori.

4.2 Indicatori nella tabella di marcia

La tabella di marcia deve includere una serie completa di indicatori per:

- monitorare i progressi nell'attuazione,
- cogliere gli esiti principali delle azioni, e quindi
- accompagnare il raggiungimento gli obiettivi (cioè il cambiamento auspicato).

Alcuni passaggi di base possono aiutare a sviluppare questa serie di indicatori:

1. individuare cosa misurare e a che scopo (in relazione ad azioni e obiettivi chiari e interconnessi);
2. usare il processo SMART¹¹ per sviluppare indicatori di alta qualità;
3. stabilire un valore di riferimento (valore di partenza);
4. fissare i traguardi da raggiungere (e i traguardi o risultati tangibili intermedi, ove opportuno);
5. Definire la fonte e la frequenza della raccolta dei dati, che deve essere semplice, univoca ed economicamente vantaggiosa.

Gli indicatori relativi all'uso delle risorse, all'esecuzione delle attività (processo) e ai prodotti (indicatori di output) sono i più utilizzati, poiché riflettono direttamente le azioni in esame. Tuttavia, ove opportuno, si possono utilizzare anche gli indicatori di risultato.

Nell'esempio riportato di seguito gli indicatori di attività (processo) e di output sono riportati su sfondo nero. Gli indicatori di risultato invece sono su sfondo bianco.

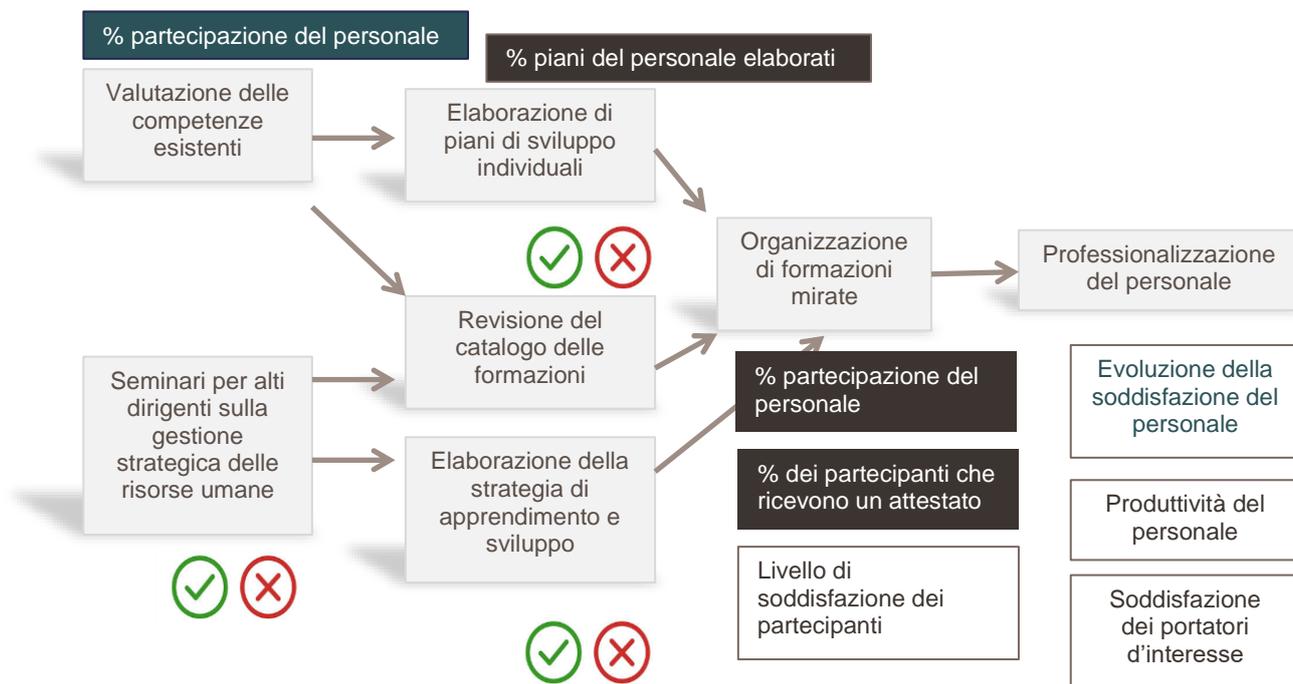
¹¹ L'acronimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) si riferisce alle seguenti caratteristiche:
Specifico: l'indicatore deve descrivere accuratamente ciò che si intende misurare, ossia deve essere mirato a un'area specifica.

Misurabile: l'indicatore può essere contato, osservato, analizzato, testato o messo alla prova. Se un indicatore non è misurabile, non è possibile valutare il progresso.

Raggiungibile: l'indicatore è raggiungibile se l'obiettivo di prestazione specifica accuratamente l'ammontare o il livello da raggiungere per conseguire l'output o l'esito auspicato. Inoltre deve essere possibile raccogliere i dati e le informazioni richieste.

Rilevante: l'indicatore scelto deve cogliere l'essenza dell'output o dell'esito auspicato.

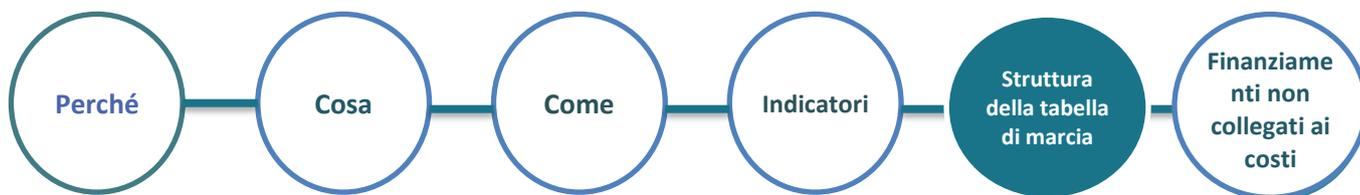
Temporalmente circoscritto: l'indicatore è legato a un arco temporale specifico.



Importante!



La serie di indicatori deve essere ben ponderata ed equilibrata. Ciò significa che gli indicatori devono permettere di monitorare i progressi nell'attuazione, cogliere gli esiti principali delle azioni ed esprimere in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi. La serie di indicatori deve inoltre essere SMART, e la raccolta dei dati deve essere semplice, univoca ed economicamente vantaggiosa.



5 Struttura suggerita di una tabella di marcia

Poiché non è definita dalla normativa, la tabella di marcia può assumere forme diverse e può essere adeguata in modo flessibile alle diverse circostanze. Questo capo suggerisce la possibile struttura di una tabella di marcia, ossia quali componenti possano farne parte.

Esempio - Struttura di una tabella di marcia

- **Sezione 1: Finalità generali e struttura della tabella di marcia**
Introduzione
- **Sezione 2: Metodologia utilizzata per la progettazione della tabella di marcia**
 - Fasi principali della progettazione della tabella di marcia
 - Partecipazione dei portatori di interessi
 - Fonti di dati/informazioni utilizzate
 - Tempistica
 - Consenso e approvazione
- **Sezione 3: Situazione di partenza (stato attuale)**
Breve descrizione dell'analisi condotta e principali tematiche individuate
- **Sezione 4: Mappatura della situazione futura (situazione auspicata)**
Definizione dei cambiamenti da realizzare (*la sezione 4 può essere unita alla sezione 3*)
- **Sezione 5: Individuazione delle azioni**
 - Descrizione delle azioni
 - Indicatori, tempistiche, parti responsabili, dotazioni finanziarie e fonte di finanziamento
- **Sezione 6: Attuazione della tabella di marcia**
 - Accordi relativi alla supervisione e al monitoraggio
 - Rischi e misure di riduzione del rischio
 - Sostenibilità dei risultati
 - Strategia di comunicazione

5.1 Elementi strutturali delle tabelle di marcia

Sezione 1: Finalità generali e struttura della tabella di marcia

La parte introduttiva descrive le finalità generali, la logica e il contesto della tabella di marcia e mostra i collegamenti con i programmi interessati, con la relazione per paese del semestre europeo ecc.

Sezione 2: Metodologia utilizzata per la progettazione della tabella di marcia

Elementi da descrivere:

- Fasi principali: Quali azioni si sono sviluppate e quali metodi sono stati utilizzati per la progettazione della tabella di marcia (ad esempio autovalutazione, discussioni con il personale, gruppi di discussione)?
- *Partecipazione dei portatori di interessi*: Quali tipologie di portatori di interessi erano coinvolte e in che modo? In quale fase del processo?
- *Fonti di dati/informazioni utilizzate*: Quali fonti di dati o di informazioni sono state utilizzate? Elenca le principali, se necessario, riportando i riferimenti completi nell'allegato alla tabella di marcia.
- *Tempistica*: Qual è l'arco di tempo previsto per la progettazione e per l'attuazione della tabella di marcia?
- *Consenso e approvazione*: La tabella di marcia è stata discussa con gli alti dirigenti? Sono favorevoli? È stata approvata a livello politico (se pertinente)?

Sezione 3: Situazione di partenza (stato attuale)

Un'analisi della situazione attuale, con particolare attenzione ai problemi individuati (se del caso, avvalorate da dati pertinenti). L'analisi deve riguardare elementi significativi per lo sviluppo delle capacità, quali strutture/organizzazione, gestione delle risorse umane, sistemi e strumenti, pianificazione strategica e coordinamento e condizioni quadro abilitanti. *Questa sezione può rimanere separata oppure può essere unita alla sezione 4.*

Sezione 4: Mappatura della situazione futura (situazione auspicata)

Una descrizione delle possibili soluzioni (serie di azioni) studiate per affrontare le sfide (problemi) principali individuate e permettere il raggiungimento dei risultati auspicati. Occorre spiegare o visualizzare l'iter con cui si intende raggiungere i traguardi intermedi e gli obiettivi finali. Le spiegazioni devono chiarire le interconnessioni tra le serie di azioni e come la loro attuazione inneschi un processo di cambiamento.

Sezione 5: Individuazione delle azioni

Descrizione delle azioni, che includa i seguenti elementi principali:

Modello dell'azione - esempio
Titolo dell'azione
Obiettivo dell'azione
Responsabile dell'azione

Descrizione dell'azione proposta

Condizione da soddisfare o risultati da conseguire¹²

Indicatore/i per la misurazione dell'output o risultato

Tempistica dell'azione

Traguardi o risultati tangibili intermedi (tempi, indicatori)

Dotazione prevista

Fonte di finanziamento

Tutte le azioni possono essere riassunte in una tabella generale. Di seguito si riporta un esempio ispirato alla tabella utilizzata in una delle "azioni pilota per il rafforzamento della capacità amministrativa".

Tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa - panoramica delle azioni								
Area sfida 1: Gestione organizzativa e delle risorse umane								
Obiettivo	Azione	Titolare (responsabile dell'azione)	Portatori di interessi responsabili dell'attuazione	Tempistica	Risultati da raggiungere o condizioni da soddisfare¹³	Traguardi o risultati tangibili intermedi	Indicatori	Fonte di finanziamento e dotazione
Obiettivo (i)	Azione (i)							
	Azione (ii)							
Obiettivo (ii)	Azione (i)							
	Azione (ii)							
Area sfida 2: Pianificazione strategica e coordinamento								
Obiettivo (i)	Azione (i)							
	Azione (ii)							
Area sfida 3: Condizioni quadro								
Obiettivo (i)	Azione (i)							
	Azione (ii)							

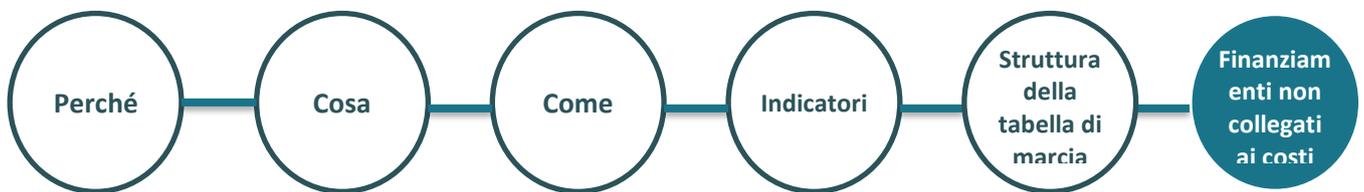
¹²Questa voce è rilevante solo per le azioni finanziate per l'assistenza tecnica come "finanziamento non collegato ai costi".

¹³Questa voce è rilevante solo per le azioni finanziate per l'assistenza tecnica come "finanziamento non collegato ai costi".

Sezione 6: Attuazione della tabella di marcia

Elementi da considerare:

- *Disposizioni relative alla supervisione e al monitoraggio:* descrizione delle responsabilità (amministrative e politiche) connesse alla progettazione e all'attuazione della tabella di marcia. Descrizione del sistema di verifica dell'andamento dell'attuazione, gli output e i risultati.
- *Rischi e misure di riduzione del rischio:* descrizione dei potenziali rischi e ostacoli e delle possibili misure di riduzione del rischio.
- *Sostenibilità dei risultati:* descrizione delle misure per garantire che i cambiamenti introdotti siano integrati nell'organizzazione e continuino a produrre i propri effetti nel tempo.
- *Strategia di comunicazione:* a chi, quando, come e cosa sarà comunicato durante l'attuazione della tabella di marcia e delle azioni.



6 Finanziamento non collegato ai costi¹⁴

Uno degli strumenti introdotti nel nuovo quadro giuridico è il finanziamento dell'assistenza tecnica "non collegato ai costi". Oltre all'assistenza tecnica "standard", gli Stati membri possono proporre di intraprendere ulteriori azioni di assistenza tecnica per rafforzare la capacità delle autorità, dei beneficiari e dei partner pertinenti dello Stato membro, necessarie per l'amministrazione e l'utilizzo efficace dei fondi. Il sostegno destinato a tali azioni si baserà sulle condizioni da soddisfare o sui risultati da conseguire¹⁵. Le azioni e i risultati tangibili, unitamente ai relativi pagamenti, potrebbero essere concordati nel contesto di una tabella di marcia per lo sviluppo della capacità amministrativa.

Alcuni Stati membri possono optare per il finanziamento non collegato ai costi senza sviluppare una tabella di marcia, come nel caso dei paesi in cui non sono state individuate problematiche relative alla capacità amministrativa, ad esempio nelle relazioni per paese del semestre europeo.

La Commissione ha proposto il finanziamento non collegato ai costi per sostenere un maggiore orientamento ai risultati. Al contempo si tratta di una misura di semplificazione, poiché gli audit della Commissione o degli Stati membri saranno strutturati con l'unica finalità di verificare il conseguimento dei risultati auspicati o la realizzazione delle condizioni ai fini del rimborso da parte della Commissione per questo tipo di azioni. Ciò significa che non ci saranno controlli sulle singole spese.

¹⁴Il finanziamento non collegato ai costi rappresenta un'opzione non soltanto per l'assistenza tecnica, ma anche per le misure sostenute da qualunque altra priorità tematica di un programma.

¹⁵Per la definizione dei risultati e le condizioni da soddisfare si può prendere spunto dalle metodologie "performance-based contracting" (contratti basati sulle prestazioni) e "pay for success" (pagamento a fronte di risultati): Per esempi e una spiegazione più dettagliata si rimanda alle seguenti pagine web:

- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>

6.1 Regimi all'interno delle tabelle di marcia

In genere, uno schema di finanziamento non collegato ai costi è una delle azioni incluse in una tabella di marcia per il rafforzamento della capacità amministrativa (come descritto nella sezione 2.2). Uno Stato membro che decida di usufruire di un finanziamento non collegato ai costi deve completare le tabelle A e B di cui all'appendice 2 dell'allegato V (RDC), utilizzando dati già presenti nella tabella di marcia e, se necessario, aggiungendo ulteriori informazioni integrative. La Commissione adotterà queste tabelle (e non la tabella di marcia) nell'ambito del programma o della modifica del programma in questione, mentre la tabella di marcia servirà quale giustificazione per le azioni proposte.

Gli Stati membri che optano per l'assistenza tecnica con finanziamento non collegato ai costi senza aver sviluppato una tabella di marcia dovranno anch'essi compilare le tabelle A e B e concordare con la Commissione i regimi per il finanziamento non collegato ai costi.

6.2 Sviluppo di regimi per il finanziamento non collegato ai costi

La figura riportata di seguito spiega le fasi principali dello sviluppo e dell'attuazione dei regimi per il finanziamento non collegato ai costi:



Nel corso del dialogo informale che precede i negoziati formali sui programmi, si individuano e concordano le aree in cui lo Stato membro trarrebbe giovamento da azioni per il rafforzamento della capacità amministrativa. Qualora intenda avvalersi dell'opzione del finanziamento non collegato ai costi, lo Stato membro negozia e concorda con la Commissione i contenuti del regime, ossia:

- le condizioni da soddisfare o i risultati da conseguire,
- la tempistica,
- eventuali risultati tangibili intermedi che fanno scattare i rimborsi,
- indicatori e unità di misura,
- l'importo complessivo e gli importi legati ai risultati tangibili,
- il calendario del rimborso,

- gli accordi per la verifica dei risultati tangibili intermedi, dell'adempimento delle condizioni e del conseguimento dei risultati,
- gli eventuali metodi di adeguamento degli importi e
- gli accordi volti a garantire una pista di controllo.

I regimi per il finanziamento non collegato ai costi possono essere sviluppati e concordati anche in uno stadio successivo e possono essere adottati con una modifica del programma.

6.3 L'uso degli indicatori

La sezione 4 di questo pacchetto di strumenti spiega come sono selezionati gli indicatori per la tabella di marcia. Gli indicatori sono fondamentali affinché le azioni possano godere del finanziamento non collegato ai costi. Il loro ruolo è cruciale, dal momento che la Commissione rimborsa i costi soltanto se i risultati previsti sono stati raggiunti e le condizioni stabilite sono state soddisfatte. Pertanto gli indicatori devono consentire la misurazione dei risultati tangibili intermedi e dei risultati finali. Nel presente pacchetto di strumenti, un indicatore associato a risultati tangibili che fanno scattare un rimborso è chiamato "***indicatore finanziabile***".

Gli indicatori finanziabili devono essere solidi, facili da misurare, affidabili e strettamente legati alle azioni sostenute. Devono essere univoci, perché sono impiegati per mostrare se gli Stati Membri si attengono a quanto è stato convenuto con la Commissione. È una questione di responsabilità.

Per le azioni dedicate allo sviluppo della capacità amministrativa occorrono indicatori che dimostrino come e in che misura sono stati migliorati i sistemi di gestione. Gli indicatori di base della tabella di marcia che riflettono il cambiamento potrebbero pertanto misurare le quantità di:

- nuovi sistemi di gestione messi in opera,
- servizi interessati dal nuovo strumento o dai nuovi sistemi,
- organismi amministrativi che hanno dato piena attuazione al nuovo sistema e lo stanno utilizzando, oppure
- personale sostenuto dall'azione, ad esempio con la formazione.

Gli indicatori riportati di seguito su sfondo nero sono indicatori finanziabili. Tutti misurano attività e output¹⁶.

¹⁶ Si osservi che non tutti gli indicatori di output possono essere indicatori "finanziabili".



L'esempio riportato di seguito spiega le caratteristiche specifiche degli indicatori finanziabili, che li differenziano dagli altri indicatori. Questi ultimi svolgono un ruolo diverso nelle tabelle di marcia: servono al monitoraggio interno e ai fini dell'apprendimento.

Azione	Indicatori proposti	Tipo di indicatore	
		Finanziabile	Altro
Valutare le competenze del personale con l'aiuto del quadro di autovalutazione	% del personale che si sottopone all'autovalutazione	X	
Elaborazione di piani di sviluppo individuali	% del personale per cui è stato elaborato un piano di sviluppo individuale	X	
Sessioni di formazione mirate	% del personale che ha completato la formazione obbligatoria	X	
	% del personale che ha ottenuto un attestato	X	
	Livello di soddisfazione dei partecipanti alle sessioni di formazione		X
	Soddisfazione generale del personale		X
Aumento della professionalità	Ricambio del personale / permessi per malattia		X
	Produttività del personale - tempo richiesto dai processi		X

Esempio che spiega il problema degli eccessivi ritardi nei pagamenti

Le cinque azioni riportate di seguito rappresentano un possibile approccio al problema. Ciascuna potrebbe essere collegata a indicatori finanziabili.



Per i "pagamenti basati sulla realizzazione delle condizioni" sono sufficienti semplici indicatori da cui risulti se le condizioni concordate siano state soddisfatte. Una risposta positiva farà scattare i pagamenti da parte della Commissione. Nell'esempio sopra riportato, gli indicatori possono mostrare anche risultati tangibili intermedi.

I seguenti indicatori di output possono fungere da indicatori finanziabili per la procedura di pagamento semplificata dell'azione:

- una riduzione del 20 % dei tempi necessari a effettuare i pagamenti.
- un tempo di pagamento (dalla ricezione della richiesta di pagamento provvisoria al versamento al beneficiario) non superiore a 60 giorni nel 95 % dei casi
- una riduzione del 10 % dei tempi medi di pagamento

6.4 Determinazione del prezzo

La "**determinazione del prezzo**" è una componente importante nella combinazione delle azioni nell'ambito del finanziamento non collegato ai costi. Definire il prezzo significa individuare un importo complessivo (etichetta di prezzo) per i risultati conseguiti o per le condizioni soddisfatte, più gli importi corrispondenti a ogni risultato tangibile intermedio. **La determinazione del prezzo implica l'individuazione di importi che sono approssimazioni dei costi effettivi, oppure l'offerta di un incentivo per l'esecuzione delle azioni concordate dalla Commissione e dallo Stato membro interessato.** In entrambi i casi bisogna fornire una motivazione per il prezzo stabilito e i relativi documenti giustificativi.

La tabella seguente riassume una serie di metodi per la determinazione del prezzo.

Metodo di determinazione del prezzo	Tipo	Motivazione e documenti giustificativi	Casi/Esempi	Considerazioni importanti
Compensazione per i costi effettivi dell'azione	Costi effettivi	<p>* Documenti comprovanti i costi effettivi dell'azione (in genere contratti per la fornitura di beni o servizi o appalti di lavori e/o costo di retribuzione del personale ecc.)</p> <p>* Tasso di cofinanziamento da negoziare tra lo Stato membro interessato e la Commissione: (1) un tasso di cofinanziamento più elevato in alcuni casi può essere utilizzato come incentivo, (2) un tasso di cofinanziamento più basso è possibile se, ad esempio, bisogna colmare un deficit di finanziamento residuo.</p>	Questo metodo può essere importante per la determinazione del prezzo dei "risultati tangibili intermedi" e per le azioni che riguardano l'istituzione di sistemi informatici, per lo sviluppo e il lancio di nuovi strumenti o per l'organizzazione di eventi, consultazioni, conferenze ecc.	<p>* Il risultato è un output concreto. Tuttavia i parametri di qualità devono essere incorporati nella descrizione dell'indicatore (ad esempio il sistema informatico deve essere operativo e deve essere utilizzato da una determinata percentuale del gruppo obiettivo).</p> <p>* Documenti giustificativi: Invece di controllare le riprove dei costi (cioè i contratti), la Commissione e lo Stato membro interessato possono convenire di affidarsi alla relazione della società di audit o dell'autorità di audit nazionale.</p>
Pagamento basato su un'approssimazione del costo effettivo	<p>Tasso forfettario</p> <p>Costi unitari</p> <p>Importo forfettario</p>	<p>Importi da definire sulla base di:</p> <p>a) un metodo di calcolo giusto, equo e verificabile, basato:</p> <p>i) su dati statistici, altre informazioni obiettive o valutazioni di esperti;</p> <p>ii) su dati storici verificati relativi ai singoli beneficiari;</p> <p>iii) sull'applicazione delle normali prassi di contabilità dei costi da parte dei singoli beneficiari;</p> <p>b) progetti di bilancio definiti caso per caso</p> <p>c) norme per l'applicazione dei costi unitari corrispondenti, importi forfettari e tassi forfettari applicabili alle politiche dell'Unione per tipologie di operazioni analoghe;</p> <p>d) norme riguardanti i costi unitari corrispondenti, gli importi forfettari e i tassi forfettari applicabili in regimi di sovvenzione finanziati totalmente dallo Stato membro per tipologie di</p>	<p>La logica per la definizione del prezzo è la medesima applicata per le opzioni semplificate in materia di costi (OSC). Casi ed esempi possono essere simili a quelli utilizzati per le opzioni semplificate in materia di costi</p> <p>(https://ec.europa.eu/regional_policy/source/s/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_it.pdf)</p>	<p>* Non dimenticare i parametri di qualità che definiscono i costi unitari e gli importi forfettari.</p> <p>* Il tasso forfettario, i costi unitari e gli importi forfettari possono essere combinati fra loro, anche per costi/operazioni differenti.</p> <p>* La metodologia che istituisce le OCS deve essere concordata preventivamente, ossia contestualmente all'adozione delle tabelle A e B, appendice 2 dell'allegato V (RDC).</p> <p>* Per verificare la riprova del pagamento, la Commissione e lo Stato membro interessato potrebbero convenire di affidarsi a una relazione redatta da una società di audit o dall'autorità di audit nazionale.</p>

operazioni analoghe;

e) tassi forfettari e metodi specifici previsti dal RDC o dai regolamenti specifici di ciascun fondo.

Incentivare il pagamento sulla base di un'approssimazione dei risparmi del settore pubblico

In genere un importo forfettario o un tasso forfettario (% del costo/prezzo totale)

Risparmio di spesa pubblica: risparmi maturati dalle amministrazioni al conseguimento del risultato. Per giustificare l'importo è necessario fornire un metodo di calcolo giusto, equo e verificabile basato su dati statistici, altre informazioni oggettive o la valutazione di un esperto.

* L'attuazione della misura produrrà un risparmio per il settore pubblico, pertanto l'importo corrisposto dalla Commissione dovrebbe avere un effetto di incentivazione (senza tuttavia coprire tutti i costi).

* Riforme rilevanti su piccola scala, cambiamenti nelle procedure e nel sistema di amministrazione, azioni antifrode o anticorruzione, miglioramenti nel sistema degli appalti pubblici ecc. sono possibili esempi di tali azioni.

* Non dimenticare i parametri di qualità.

* La metodologia che istituisce il risparmio di spesa pubblica deve essere concordata preventivamente, ossia contestualmente all'adozione delle tabelle A e B, appendice 2 dell'allegato V (RDC).

* Per verificare la riprova del pagamento, la Commissione e il paese interessato potrebbero convenire di affidarsi a una relazione redatta da una società di audit o dall'autorità di audit nazionale.

* Vi sono alcuni metodi che tengono conto del contesto più ampio, e che possono essere utilizzati in casi molto specifici:
1) stima dei benefici in termini di benessere: i miglioramenti di cui godono individui e comunità al conseguimento del risultato e 2) stima della disponibilità dei cittadini a dare un contributo economico: si ritiene che il risultato giustifichi l'investimento.

6.5 Modelli ed esempi

L'allegato 2 contiene due esempi di azioni per il finanziamento non collegato ai costi, che usano i modelli forniti nel Regolamento sulle Disposizioni Comuni:

- sviluppare un piano di apprendimento e sviluppo per l'autorità di gestione, sulla base del quadro delle competenze dell'UE per la gestione e per l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione;
- migliorare l'efficienza dell'autorità di gestione e degli organismi intermedi nella regione ABCD (riducendo i tempi di concessione della sovvenzione e di ricezione dei versamenti).

Nel primo esempio la logica per la determinazione del prezzo è l'individuazione di importi che sono approssimazioni dei costi reali. Nel secondo esempio gli importi individuati sono finalizzati a incentivare una maggiore efficienza, ossia tempi più brevi per l'erogazione delle sovvenzioni e dei pagamenti.

NB: Questi esempi non devono essere in alcun modo considerati prescrittivi.

Importante!



La "determinazione del prezzo" è una componente importante nella realizzazione di azioni per l'assistenza tecnica i cui finanziamenti non sono collegati ai costi. Definire il prezzo significa individuare un importo (etichetta di prezzo) per i risultati conseguiti o per le condizioni soddisfatte, più gli importi corrispondenti a ogni risultato tangibile intermedio. La determinazione del prezzo implica l'individuazione di importi che sono approssimazioni dei costi effettivi oppure l'offerta di un incentivo per l'esecuzione delle azioni concordati dalla Commissione e dallo Stato membro interessato.

7 Sintesi dei punti salienti

Sebbene non sia obbligatoria ai fini del rafforzamento della capacità amministrativa, la compilazione di tabelle di marcia è considerata una buona pratica perché favorisce una riflessione strategica su come migliorare le prestazioni delle amministrazioni responsabili della gestione dei fondi e dell'ampia varietà di attori coinvolti. Lo sviluppo di una tabella di marcia è un processo partecipativo, svolto in stretta collaborazione con i vari portatori di interessi in modo da conferire titolarità sia ad essi sia alla direzione.

Le tabelle di marcia sono documenti dinamici, soggetti ad aggiornamento regolare, che devono rispecchiare un processo di cambiamento. Non è previsto un formato obbligatorio. Le tabelle di marcia devono essere considerate uno strumento strategico per affrontare il rafforzamento della capacità amministrativa. Per individuare possibili azioni volte a colmare le lacune esistenti, occorre analizzare la situazione attuale avvalendosi di varie fonti di informazioni. Di preferenza, una tabella di marcia dovrebbe comprendere una varietà di azioni che contribuiscono a una maggiore efficienza dell'amministrazione nell'uso dei fondi. Le azioni possono affrontare problematiche relative alle strutture o all'organizzazione, alle risorse umane, a sistemi di gestione e strumenti, alla pianificazione strategica e al coordinamento, oppure alla trasparenza e alla prevenzione di corruzione e frode. Una tabella di marcia può avere un ambito di applicazione globale, contemplando azioni finanziate da fonti diverse quali assistenza tecnica "a tasso forfettario" o "al costo reale", "finanziamento non collegato ai costi", e "sviluppo della capacità direttamente correlato agli investimenti". Tuttavia è anche possibile un approccio più semplice.

Nelle tabelle di marcia studiate per lo sviluppo della capacità amministrativa, sarebbe utile includere indicatori per la misurazione del progresso in direzione di traguardi e obiettivi. Gli indicatori sono strumenti che aiutano a monitorare l'attuazione, a misurare e migliorare le prestazioni e a coordinare e guidare i processi. Sono utilizzati per la gestione (orientamento e controllo) e definire azioni correttive e sono necessari anche per l'apprendimento al fine di migliorare le politiche future.

Gli indicatori possono essere utilizzati anche per comunicare, giustificare e spiegare le prestazioni (responsabilità). Essi permettono di dimostrare il raggiungimento di un risultato necessario per l'erogazione di un pagamento. In tale ottica, è necessario individuare gli indicatori che fanno scattare i pagamenti ("indicatori finanziabili").

Le azioni che determinano l'erogazione di pagamenti sulla base dei risultati conseguiti o per la realizzazione di determinate condizioni necessiteranno dell'approvazione della Commissione e saranno adottate all'interno del programma. Per individuare le "etichette di prezzo" per le azioni, la ratio è quella di individuare importi che rappresentano un'approssimazione dei costi effettivi oppure un incentivo per la realizzazione di quanto è stato concordato dalla Commissione e dallo Stato membro.

8 Riferimenti

Commissione europea (2015) *Programming period 2014-2020, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy European Social Fund, Guidance document.*

Yemile Mizrahi *Capacity (2003) Enhancement Indicators: Review of the Literature*, Studi di valutazione WBI n. EG03-72.

Nigel Simister e Rachel Smith (2010), *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* – Centro di formazione e ricerca ONG internazionale INTRAC.

Ecorys (2011) *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (VC/2009/066 - 009) - Final Report.*

Direzione generale della Commissione europea per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione (2015 e aggiornamento 2017) *Quality of Public Administration a Toolbox for Practitioners.*

Proposta di *REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo e migrazione, al Fondo Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e i visti, COM(2018) 375 final, Commissione europea 2018.*

Proposta di *REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione COM(2018) 372 final, Commissione europea 2018.*

Servizio di ricerca del Parlamento europeo 2017. *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy. Briefing*

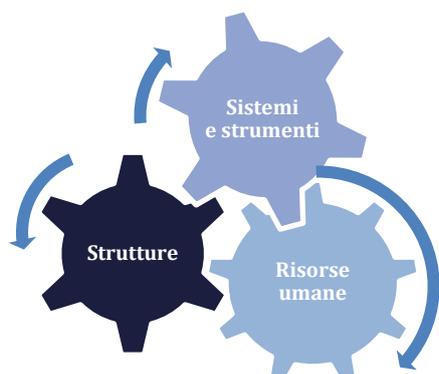
Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert and John Halligan (2010), *Performance Management in the Public Sector.*

OCSE (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps*

ALLEGATI

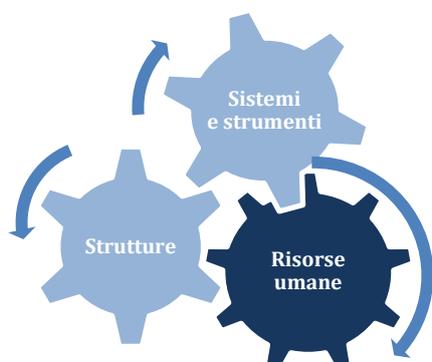
ALLEGATO 1: Elenco dettagliato delle domande che guidano l'analisi della situazione attuale

Nella fase di analisi è necessario porsi domande sul quadro istituzionale e sulle componenti specifiche della capacità amministrativa (strutture, gestione delle risorse umane, sistemi e strumenti). Ad esempio:¹⁷



- Disponiamo di quadri normativi e istituzionali ben definiti?
- Abbiamo una struttura organizzativa chiara, semplice e trasparente, che ci aiuta a svolgere i compiti principali in modo efficiente?
- La nostra struttura è abbastanza flessibile da adattarsi all'evoluzione del contesto?
- Le responsabilità e le mansioni sono definiti in modo chiaro all'interno dell'organizzazione?
- Struttura e configurazione dell'organizzazione:

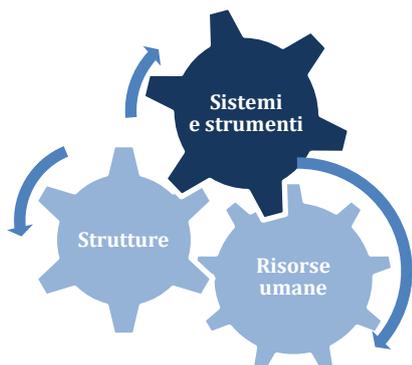
Quale organismo/unità/commissione (interni o esterni all'AG) è responsabile delle pratiche e della strategia operativa dell'AG (ossia le decisioni relative al bilancio complessivo, all'organizzazione, alle sue politiche interne ecc.)?



- Un quadro generale del personale (diversi tipi di contratti, la misura in cui ci si avvale di consulenti esterni ecc.)
- Politica e gestione delle risorse umane (in quest'ambito l'AG ha facoltà decisionale oppure le decisioni competono a un'unità centrale di gestione delle risorse umane? Come è gestita questa relazione?)
- Pianificazione strategica delle risorse umane: Esiste una strategia per l'AG in materia di risorse umane? Esiste una procedura per una pianificazione lungimirante in materia di risorse umane?
- Come è reclutato il personale? Si cerca di attirare i profili giusti? Qual è la provenienza della maggior parte dei dipendenti?(Settore pubblico o privato? Direttamente dall'università?)
- Promozioni: Come sono prese le decisioni relative alle promozioni dei dipendenti? Chi decide chi ottiene una promozione? In base a quali criteri?
- Retribuzione: Il sistema di retribuzione dell'AG è diverso da quello di altre pubbliche amministrazioni? Come sono stabiliti i livelli di retribuzione e da chi? Per le gratifiche si ricorre ai fondi SIE?

¹⁷ Basato sul questionario OCSE *Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots*, 2018.

- Valutazione delle prestazioni. Nell'AG si utilizza una valutazione formale delle prestazioni? Quali sono i criteri di prestazione utilizzati? La valutazione delle prestazioni è legata all'avanzamento di carriera, alla retribuzione, al rinnovo del contratto ecc.? Come si interviene quando le prestazioni sono deludenti?
- Formazione: Come è strutturata e gestita la formazione? Prevede requisiti minimi? Quanto investe l'AG nella formazione?
- Leadership: Quali posizioni compongono la direzione" (o il suo equivalente) all'interno dell'AG? Quali sono i requisiti per queste posizioni chiave? Come sono nominati gli alti dirigenti? Ricevono una formazione?



- Comunicazione della strategia: In che modo l'alta direzione dell'AG comunica ai propri dipendenti la visione e gli obiettivi della strategia? Quali meccanismi utilizza? Esistono meccanismi attraverso i quali i dipendenti possono comunicare le proprie idee alla direzione (ad esempio sondaggi o forum)?
- Monitoraggio delle prestazioni: Quali sono le principali modalità con cui l'AG monitora e riferisce le proprie operazioni e prestazioni? A chi sono riferite? Utilizza indicatori chiave di prestazione? Se sì, quali? Esiste un quadro di controllo della qualità? L'AG ha mai condotto un'autovalutazione o una valutazione esterna sull'efficienza della propria spesa?
- Coordinamento tra settori: A livello nazionale con quali ministeri/enti l'AG intrattiene una stretta collaborazione per l'attuazione e la gestione dei programmi operativi (PO)? In che modo l'AG coordina il proprio operato con altri ministeri, amministrazioni ed enti pubblici? Quali meccanismi di governance specifici sono in atto (ad esempio gruppi di lavoro tematici o commissioni interministeriali)?
- Coordinamento tra livelli di governo: In che modo l'AG coordina il proprio lavoro di attuazione e gestione dei PO con altri livelli di governo (quali regioni e autorità locali)? Quali accordi specifici di gestione sono utilizzati (ad esempio comitati o accordi contrattuali)?
- Coordinamento (partenariati) e comunicazione con altri portatori di interessi: In che modo i portatori di interessi (sindacati, datori di lavoro, ONG, società civile) partecipano agli accordi e ai programmi di partenariato (ad esempio programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione)?
- Coordinamento tra giurisdizioni: In che misura i progetti gestiti dall'AG coinvolgono più giurisdizioni (ad esempio regioni/stati, province, comuni)? Se presenti, descrivere gli incentivi per la promozione del coordinamento tra le giurisdizioni nell'attuazione e nella gestione dei PO.
- Coinvolgimento del settore privato: In che modo l'AG promuove la partecipazione del settore privato nei PO (ad esempio partenariati pubblico-privato)? Quali sono le sfide principali? In che modo le piccole e medie imprese sono coinvolte in progetti finanziati dall'UE?

ALLEGATO 2: Esempi di azioni per il finanziamento non collegato ai costi

ESEMPIO 1 - Sviluppare un piano di apprendimento e sviluppo per l'autorità di gestione

L'esempio riportato di seguito mostra come si possano compilare le tabelle A e B per un'ipotetica azione denominata "Sviluppare un piano di formazione e sviluppo per l'autorità di gestione".

Logica dell'azione: Il quadro delle competenze dell'UE per la gestione e per l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione, unitamente al relativo strumento di autovalutazione, può aiutare le amministrazioni degli Stati membri a individuare e ad affrontare lacune nelle competenze e a migliorare l'orientamento strategico del processo di apprendimento e sviluppo.

L'obiettivo principale è allineare le iniziative di apprendimento e sviluppo con il quadro delle competenze e integrarlo nei meccanismi esistenti di gestione delle prestazioni e sviluppo della carriera.

Modello per la trasmissione dei dati all'esame della Commissione **(Articolo 89 e tabelle A e B dell'appendice 2, allegato V, RDC)**

Data di presentazione della proposta	01/01/2020
Versione attuale	1.1

A. Sintesi degli elementi principali

Priorità	Fondo	Obiettivo specifico	Categoria della regione	Importo coperto dal finanziamento non collegato ai costi	Tipologie di operazione	Condizioni da soddisfare/ Risultati da conseguire	Denominazione degli indicatori corrispondenti		Unità di misura dell'indicatore
							Codice	Descrizione	
X	FESR	Non pertinente	Meno sviluppata	XXX EUR	Sviluppare un piano di formazione e sviluppo per l'AG in base al quadro delle competenze dell'UE per la gestione e l'attuazione del FESR/FC	Il quadro delle competenze è parte integrante della gestione delle prestazioni e dello sviluppo della carriera	Specifico per il programma	Piani di sviluppo individuale elaborati per il 90 % del personale (in base alle rispettive autovalutazioni)	% Si/No %
Importo complessivo coperto	FESR		Meno sviluppata	XXX EUR					

B. Informazioni dettagliate per tipologia di operazione (da compilare per ogni tipologia di operazione)

Tipologie di operazione:

1.1. Descrizione della tipologia di operazione	Sviluppare un piano di formazione e sviluppo per l'autorità di gestione sulla base del quadro delle competenze dell'UE per la gestione e per l'attuazione del FESR e del Fondo di coesione.		
1.2 Priorità interessate/obiettivo(i) specifico(i) interessato(i)	Priorità X		
1.3 Condizioni da soddisfare o risultati da conseguire	I piani di sviluppo individuale sono stati elaborati per il 90 % del personale (in base alle rispettive autovalutazioni). È stato realizzato un piano di formazione e sviluppo per l'autorità di gestione (AG) ed è in fase di attuazione.		
1.4 Termine per l'adempimento delle condizioni da soddisfare o dei risultati da conseguire	31/12/2024, con il calendario dei risultati intermedi riportato al punto 1.7.		
1.5 Definizione dell'indicatore per i risultati tangibili	<p>Percentuale del personale che completa un'autovalutazione basata sul quadro delle competenze - percentuale del personale in servizio (inclusi i lavoratori part-time) che porta a termine un'autovalutazione.</p> <p>Percentuale del personale per cui è stato elaborato e concordato un piano di sviluppo individuale - percentuale del personale in servizio (inclusi i lavoratori part-time) per i quali è stato elaborato un piano di sviluppo individuale.</p> <p>Elaborazione e attuazione di un piano di formazione e sviluppo per l'autorità di gestione - ciò significa elaborare un piano di apprendimento e sviluppo con punti di azione specifici basati su una mappatura delle competenze del personale che ha utilizzato uno strumento di autovalutazione. Con l'espressione "in fase di attuazione" si intende che almeno X % dei punti di azione previsti dal piano di formazione e sviluppo dell'autorità di gestione sono stati completati.</p>		
1.6 Unità di misura dell'indicatore per i risultati tangibili	%, %, Sì/NO, %		
1.7 Risultati tangibili intermedi (se pertinente) che fanno scattare il rimborso della Commissione, con relativo calendario	Risultati tangibili intermedi	Data	Importi (in EUR)
	Il 90 % del personale completa un'autovalutazione, utilizzando lo strumento di autovalutazione nell'ambito del quadro delle competenze.	31/12/2021	XXX (Importo forfettario - approssimazione dei costi reali)
	Piani di sviluppo individuale elaborati per il 90 % del personale	30/06/2022	XXX (Importo forfettario - approssimazione dei costi reali)
	Il piano di formazione e sviluppo per l'AG è stato realizzato ed è in fase di attuazione	30/06/2023	XXX (Importo forfettario - approssimazione dei costi reali)

1.8 Importo totale (compresi i finanziamenti nazionali e dell'UE)	<p style="text-align: center;">XXX EUR</p>
1.9 Metodo per l'adeguamento o gli adeguamenti	<p>Il metodo di calcolo deve formulare stime ragionevoli sulle dimensioni della popolazione di riferimento (ossia la quantità e la tipologia di personale che opera nell'autorità di gestione). Il metodo per l'adeguamento potrebbe essere utilizzato per tenere conto dei cambiamenti nelle ipotesi iniziali.</p>
1.10 Verifica del conseguimento del risultato o dell'adempimento della condizione (e se del caso, risultati tangibili intermedi) - descrivere di quali documenti ci si servirà per verificare il conseguimento del risultato o l'adempimento della condizione - descrivere cosa sarà verificato durante le verifiche di gestione (comprese quelle in loco) e da chi - descrivere quali sono le modalità di raccolta e conservazione dei dati/documenti	<p>I risultati tangibili sono utilizzati per verificare che le condizioni pertinenti siano state soddisfatte e/o che i risultati siano stati conseguiti.</p> <p>L'autorità di gestione fornisce una relazione compilata da una società di audit indipendente per provare alla Commissione la realizzazione delle condizioni e dei risultati tangibili intermedi.</p> <p>L'autorità di gestione raccoglie e archivia dati aggregati derivanti da autovalutazioni individuali, dati sul numero delle autovalutazioni, prove dell'elaborazione di piani di sviluppo individuali e prove dell'elaborazione e dell'attuazione di un piano di apprendimento e sviluppo da parte dell'autorità di gestione.</p>
1.11 Modalità per garantire la pista di controllo Elencare gli organismi responsabili di tali disposizioni.	<p>L'autorità di gestione è responsabile della conservazione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documenti che specificano le condizioni del sostegno; - documenti che attestano il consenso ex-ante della Commissione sulle condizioni da soddisfare o i risultati da conseguire e gli importi corrispondenti (approvazione o modifica del programma); - documenti che attestano l'adempimento delle condizioni o il conseguimento dei risultati a ogni fase, se compiuto in fasi, nonché prima della dichiarazione di spesa finale alla Commissione.

ESEMPIO 2 - Ridurre i tempi di concessione delle sovvenzioni e di ricezione dei pagamenti

L'esempio riportato di seguito mostra come si possano compilare le tabelle A e B per un'ipotetica azione denominata "**Migliorare la qualità e l'efficienza dell'autorità di gestione e degli organismi intermedi nella regione ABCD**".

Logica dell'azione: Gli investimenti nei fondi SIE sono più efficienti se associati a un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza con cui l'autorità di gestione o gli organismi intermedi della regione ABCD valutano le proposte di progetto, sottoscrivono le convenzioni di sovvenzione ed elaborano i pagamenti a favore dei beneficiari.

Gli organismi intermedi saranno ricompensati mediante regimi per il finanziamento non collegato ai costi. Ciò fornirà **incentivi** per un migliore risultato in termini di riduzione dei tempi di concessione delle sovvenzioni e di ricezione dei pagamenti.

Per migliorare questi risultati, l'autorità di gestione o gli organismi intermedi probabilmente dovranno semplificare le procedure interne, migliorare l'utilizzo e l'efficienza di strumenti e soluzioni di e-coesione e ridurre la sovraregolamentazione ("gold plating"), limitando così i costi dei controlli nel sistema di gestione e controllo e per i beneficiari.

Modello per la trasmissione dei dati all'esame della Commissione (Articolo 89 e tabelle A e B dell'appendice 2, allegato V, RDC)

Data di presentazione della proposta	01/01/2020
--------------------------------------	------------

A. Sintesi degli elementi principali

Priorità	Fondo	Obiettivo specifico	Categoria della regione	Importo coperto dal finanziamento non collegato ai costi	Tipologie di operazione	Condizioni da soddisfare/ Risultati da conseguire	Denominazione degli indicatori corrispondenti		Unità di misura dell'indicatore
							Codice	Descrizione	
X	FESR	N/P	Meno sviluppata	XXX EUR	Migliorare le prestazioni dell'autorità di gestione/ organismo intermedio nella regione ABCD	Tempi per la sovvenzione (ridotti del 30 % rispetto al valore iniziale) Obiettivo - 95 % entro 90 giorni Tempi per il pagamento (ridotti del 20 % rispetto al valore iniziale) Obiettivo - 95 % entro 60 giorni	N/P o specifico per il programma	Tempi per la sovvenzione (TS) Tempi per il pagamento (TP)	TS medi in giorni TP medi in giorni
Importo complessivo coperto	FESR		Meno sviluppata	XXX EUR					

B. Informazioni dettagliate per tipologia di operazione (da compilare per ogni tipologia di operazione)

1.1. Descrizione della tipologia di operazione	Migliorare l'efficienza dell'autorità di gestione/organismo intermedio nella regione ABCD		
1.2 Priorità interessate/obiettivi specifico(i) interessato(i)	Priorità X		
1.3 Condizioni da soddisfare o risultati da conseguire	<p>Tempi per la sovvenzione (ridotti del 30 % rispetto al valore iniziale)</p> <p>Obiettivo - 95 % entro 90 giorni</p> <p>Tempi per il pagamento (ridotti del 20 % rispetto al valore iniziale)</p> <p>Obiettivo - 95 % entro 60 giorni</p> <p>Verifica della qualità - risultati positivi della valutazione</p>		
1.4 Termine per l'adempimento delle condizioni da soddisfare o dei risultati da conseguire	31/12/2023		
1.5 Definizione dell'indicatore per i risultati tangibili	<p>Tempi medi per la sovvenzione (TS medi) - indicatore calcolato come media annua dei giorni tra il termine per la presentazione della proposta e la firma della convenzione di sovvenzione (pertanto include le procedure di valutazione e contrattazione). L'indicatore è calcolato separatamente per ogni istituzione. Il valore di partenza è stabilito per ogni istituzione.</p> <p>Obiettivo - si prevede che il 95 % delle sovvenzioni sarà sottoscritto entro 90 giorni. L'indicatore mostra il numero di contratti sottoscritti entro 90 giorni in percentuale rispetto al totale.</p> <p>Tempi medi per il pagamento (TP medi) - indicatore calcolato come media annua dei giorni intercorsi tra la presentazione della richiesta di pagamento da parte del beneficiario e la comunicazione al beneficiario dell'avvenuta elaborazione del pagamento oppure della decisione di respingere la richiesta. L'indicatore è calcolato separatamente per ogni istituzione. Il valore di partenza è stabilito per ogni istituzione.</p> <p>Obiettivo - si prevede che il 95 % delle richieste di pagamento sarà liquidato entro 60 giorni. L'indicatore è il numero delle richieste di pagamento liquidate entro 60 giorni in percentuale rispetto al totale delle richieste di pagamento.</p> <p>Verifica della qualità dell'obiettivo - parere positivo del valutatore, per cui una riduzione dei tempi medi per la sovvenzione e per il pagamento non è imputabile a una riduzione della qualità dei servizi. La verifica della qualità deve essere effettuata da un valutatore indipendente.</p>		
1.6 Unità di misura dell'indicatore per i risultati tangibili	<p>Giorni</p> <p>%</p> <p>Parere positivo della valutazione</p>		
1.7 Risultati tangibili intermedi (se pertinente) che fanno scattare il rimborso della	Risultati tangibili intermedi	Data	Importi (in EUR)
	Esborso annuo in base ai risultati delle relazioni annuali sulle prestazioni e al tariffario ¹⁸	Continuo, fino al 31/12/2023	Fino a XXX

¹⁸ Il tariffario include tutte le istituzioni, i valori di partenza dei relativi indicatori, i pagamenti per i traguardi raggiunti e gli incentivi per il superamento di ogni indicatore.

Commissione, con relativo calendario

Risultati tangibili intermedi/soglie di intervento	Enti					
	Organismi intermedi (OI) A	OI B	OI C	Supplemento per il superamento		
Primo anno	Valore di partenza: TS – 110 TP – 80	Valore di partenza: TS – 160 TP – 90	Valore di partenza: TS – 190 TP – 110	<i>Importo forfettario (da utilizzare per lo sviluppo individuale del personale)</i>		
Tempi per la sovvenzione (ridotti del 30 % rispetto al valore iniziale) o entro l'obiettivo - 95 % entro 90 giorni	Y % della dotazione annuale dell'OI	Y % della dotazione annuale dell'OI	Y % della dotazione annuale dell'OI	XX EUR		Fino a XXX (importo corrispondente a Y % della dotazione annuale dei tre OI + il supplemento per il superamento)
Tempi per il pagamento (ridotti del 20 % rispetto al valore iniziale) o entro l'obiettivo - 95 % entro 60 giorni	Z % della dotazione annuale dell'OI	Z % della dotazione annuale dell'OI	Z % della dotazione annuale dell'OI	XX EUR		Fino a XXX (importo corrispondente a Z % della dotazione annuale dei tre OI + il supplemento per il superamento)
Verifica della qualità - risultati positivi della valutazione	Positivo	Positivo	Positivo	n.d.		
Secondo e terzo anno						
In linea con l'obiettivo - 95 % entro 90 giorni	Y % della dotazione annuale dell'OI	Y % della dotazione annuale dell'OI	Y % della dotazione annuale dell'OI	n.d.		Fino a XXX (importo corrispondente a Y % della dotazione annuale dei tre OI)
In linea con l'obiettivo - 95 % entro 60 giorni	Z % della dotazione annuale dell'OI	Z % della dotazione annuale dell'OI	Z % della dotazione annuale dell'OI	n.d.		Fino a XXX (importo corrispondente a Z % della dotazione annuale dei tre OI)

	Verifica della qualità - risultati positivi della valutazione	Positivo	Positivo	Positivo	n.d.		
1.8 Importo totale (compresi i finanziamenti nazionali e dell'UE)	XXXXXX EUR						
1.9 Metodo per l'adeguamento o gli adeguamenti	Il metodo di calcolo tiene conto dei diversi settori, della natura degli inviti a presentare proposte e del ciclo di vita del programma. (Il metodo può includere disposizioni su come gestire il finanziamento non utilizzato a causa del mancato conseguimento dei risultati.)						
1.10 Verifica del conseguimento del risultato o dell'adempimento della condizione (e se del caso, risultati tangibili intermedi) - descrivere di quali documenti ci si servirà per verificare il conseguimento del risultato o l'adempimento della condizione - descrivere cosa sarà verificato durante le verifiche di gestione (comprese quelle in loco) e da chi - descrivere quali sono le modalità di raccolta e conservazione dei dati/documenti	<p>I sistemi informatici di monitoraggio degli enti (<i>ossia le registrazioni dei tempi intercorsi fra i termini per la presentazione delle proposte e la sottoscrizione delle sovvenzioni, e fra la presentazione delle richieste di pagamento e l'erogazione dei pagamenti</i>) saranno utilizzati per verificare l'adempimento delle condizioni e il conseguimento dei risultati. Qualunque cambiamento sarà riportato e valutato nelle relazioni annuali sull'attuazione.</p> <p>La relazione del valutatore indipendente sarà presentata insieme alla relazione annuale sull'attuazione.</p> <p><i>Saranno fornite ulteriori informazioni su tutti i punti elencati a sinistra.</i></p>						
1.11 Modalità per garantire la pista di controllo Elencare gli organismi responsabili di tali disposizioni.	<p>L'autorità di gestione/organismo intermedio è responsabile della conservazione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documenti comprovanti i tempi intercorsi fra i termini per la presentazione delle proposte e la sottoscrizione delle sovvenzioni, e fra la presentazione delle richieste di pagamento e l'erogazione dei pagamenti. Relazioni annuali di attuazione e relazioni redatte da un valutatore indipendente. - documenti che attestano il consenso ex-ante della Commissione sulle condizioni da soddisfare o i risultati da conseguire e gli importi corrispondenti (approvazione o modifica del programma); - documenti che attestano l'adempimento delle condizioni o il conseguimento dei risultati a ogni fase, se compiuto in fasi, nonché prima della dichiarazione di spesa finale alla Commissione. 						