



## **ETF – RELAZIONE ANNUALE DI ATTIVITÀ 2011**



# INDICE

<b>PARTE I: Attuazione del programma di lavoro 2011</b>	<b>5</b>
1.1 Obiettivi strategici	5
1.2 Temi centrali	6
1.3 Funzioni	6
1.4 Contribuire allo sviluppo del capitale umano nei paesi partner	6
1.5 Prodotti	18
1.6 Prestazione ed efficacia in termini di costi	19
1.7 Rapporti con i soggetti interessati	24
1.8 Comunicazione	25
<b>PARTE II: Governance, supervisione della gestione, controllo e norme di controllo interno</b>	<b>26</b>
2.1 Attività del consiglio di amministrazione dell'ETF	26
2.2 Supervisione gestionale e controllo	27
2.3 Norme di controllo interno dell'ETF	35
<b>PARTE III: Ambiti per la dichiarazione di affidabilità</b>	<b>39</b>
3.1 Ambito 1: Valutazione da parte della direzione	39
3.2 Ambito 2: a) Risultati degli audit del 2011	42
3.2 Ambito 2: b) Risultati del monitoraggio e della valutazione	44
3.3 Ambito 3: Seguito dato alle riserve e ai piani d'azioni degli audit degli anni precedenti	45
3.4 Ambito 4: Garanzia degli O(S)D in caso di sub-delega incrociata	45
3.5 Riserve	45
<b>PARTE IV: Dichiarazione di affidabilità</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>47</b>



# PARTE I: ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI LAVORO 2011

Il programma di lavoro 2011 dell'ETF ha contribuito allo sviluppo del capitale umano nel quadro delle politiche dell'Unione europea per le relazioni esterne, nell'ottica di fare dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner un motore trainante dell'apprendimento permanente e dello sviluppo sostenibile, con un'attenzione speciale per la competitività e la coesione sociale. Nel contesto del regolamento n. 1339/2008 del Consiglio che istituisce l'ETF, per "sviluppo del capitale umano" s'intende "un'attività che contribuisca allo sviluppo lungo tutto l'arco della vita delle capacità e delle competenze degli individui attraverso il miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione professionale"<sup>1</sup>.

## 1.1 Obiettivi strategici

I risultati del 2011 hanno contribuito al conseguimento dei due obiettivi strategici delle prospettive di medio termine (PMT) dell'ETF per il periodo 2010-13. Tali obiettivi devono contribuire:

1. all'interazione tra le politiche interne dell'Unione europea e l'attuazione delle sue politiche per le relazioni esterne nel contesto dello sviluppo del capitale umano attraverso l'istruzione professionale;
2. allo sviluppo delle informazioni e delle capacità dei paesi partner nel campo della programmazione, definizione, attuazione, valutazione e revisione delle politiche basate su dati oggettivi ai fini della riforma dell'istruzione e formazione professionale.

### Obiettivi specifici per il 2011

Per conseguire il primo obiettivo strategico<sup>2</sup>, nel 2011 l'ETF ha perseguito i seguenti obiettivi specifici:

- migliorare le analisi e le previsioni del mercato del lavoro riguardanti i paesi partner e aiutarli a rivedere i loro sistemi di istruzione e formazione professionale;
- sostenere il ciclo di programmazione degli strumenti della politica esterna dell'Unione europea;
- diffondere informazioni rilevanti e incoraggiare lo scambio di esperienze e buone pratiche tra l'Unione europea e i paesi partner, nonché tra i paesi partner, in merito allo sviluppo del capitale umano;
- contribuire all'analisi dell'efficacia complessiva dell'assistenza esterna ai paesi partner nel campo dello sviluppo del capitale umano.

Per conseguire il secondo obiettivo strategico<sup>3</sup>, nel 2011 l'ETF ha perseguito i seguenti obiettivi specifici:

- sostenere i soggetti rilevanti, i governi e le parti sociali nei paesi partner;

---

<sup>1</sup> Regolamento (CE) n. 1339/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2008, che istituisce una Fondazione europea per la formazione professionale (rifusione), GUUE L 354 del 31.12.2008.

<sup>2</sup> Il primo obiettivo strategico delle prospettive di medio termine è stato leggermente riformulato nel programma di lavoro per il 2011 e ora recita così: "sostenere, ove necessario, le relazioni tra le politiche interne dell'UE e l'attuazione delle politiche dell'Unione in materia di relazioni esterne". Nel programma di lavoro, a questo obiettivo è stato attribuito il numero 2 invece che il numero 1, come nella prospettiva di medio termine.

<sup>3</sup> Il secondo obiettivo della prospettiva di medio termine è stato riformulato nel programma di lavoro per il 2011 e ora recita così: "sviluppare le capacità del paese partner in materia di programmazione, elaborazione, attuazione, valutazione e verifica di politiche basate su dati oggettivi nella riforma dell'istruzione e della formazione professionale (sia nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale iniziale che di quella permanente)"; è diventato l'obiettivo n. 1.

- aumentare il loro coinvolgimento nelle riforme della formazione professionale e sviluppare le loro capacità di diventare soggetti decisivi nell'ambito di tali riforme;
- costruire nei paesi partner capacità istituzionali di analisi e interpretazione delle tendenze e delle sfide, nonché di definizione, attuazione, valutazione e revisione delle politiche basate su dati oggettivi nel contesto dello sviluppo del capitale umano.

## 1.2 Temi centrali

Gli obiettivi strategici e specifici delle prospettive di medio termine 2010-13 sono stati adottati dal consiglio di amministrazione dell'ETF nel novembre 2009. Essi configurano la programmazione e rendicontazione del programma di lavoro dell'ETF per ciascun anno. Nel dare attuazione al proprio mandato, nel 2011 l'ETF ha concentrato l'attività su tre temi centrali<sup>4</sup>:

- A. sviluppo e messa a disposizione di sistemi di istruzione e formazione professionale in un'ottica di apprendimento permanente;
- B. bisogni del mercato del lavoro e occupabilità;
- C. sviluppo delle imprese e del capitale umano: partenariati per l'istruzione e l'attività imprenditoriale.

## 1.3 Funzioni

Gli obiettivi dei temi centrali vengono resi operativi attraverso le funzioni previste dal regolamento del Consiglio che istituisce l'ETF, che sono:

- F1 – sostenere la Commissione europea;
- F2 – costruire capacità;
- F3 – compiere analisi delle politiche;
- F4 – compiere opera di divulgazione e creazione di reti.

## 1.4 Contribuire allo sviluppo del capitale umano nei paesi partner<sup>5</sup>

La valutazione dei risultati conseguiti dall'ETF nel 2011, così come presentati nella relazione annuale di attività, mette in luce gli importanti successi ottenuti nella realizzazione degli obiettivi del quadriennio 2010-13. In sintesi, esaminando sia i risultati programmati che sono stati realizzati in conformità delle prospettive di medio termine sia l'utilizzo di tali risultati da parte dei soggetti interessati dell'ETF si può constatare il loro contributo all'ulteriore sviluppo del capitale umano nei paesi partner<sup>6</sup>. Sulla scorta delle analisi del processo di Torino, il 2011 è stato caratterizzato da un maggiore impegno per sostenere la creazione di capacità da parte dei soggetti interessati nei paesi partner nel campo delle politiche basate su dati oggettivi, dalla convalida dei risultati delle analisi regionali e nazionali del 2010

<sup>4</sup> A norma del regolamento (CE) n. 1339/2008, articolo 1, paragrafi 2 e 3.

<sup>5</sup> Questa sezione si concentra sui principali risultati conseguiti e sugli insegnamenti appresi e fornisce una sintesi dei risultati e degli impatti ottenuti. In aggiunta alla relazione annuale di attività, una pubblicazione dal titolo *Highlights 2011* presenta i principali risultati conseguiti nelle varie regioni.

<sup>6</sup> Albania, Algeria, Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Egitto, ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Georgia, Islanda, Israele, Giordania, Kazakistan, Kosovo (come definito dall'UNSCR 1244/1999), Kirghizistan, Libano, Repubblica moldova, Montenegro, Marocco, Territori palestinesi occupati, Russia, Serbia, Siria, Tagikistan, Tunisia, Turchia, Turkmenistan, Ucraina e Uzbekistan.

e dalla preparazione delle nuove analisi nazionali per il 2012. I progetti pluriennali, sia tematici che regionali, hanno registrato importanti progressi nel loro secondo anno di attuazione e il lavoro a livello nazionale ha contribuito sia alla programmazione della Commissione europea sia alla creazione di capacità nei paesi partner dell'ETF. A tale proposito, la valutazione esterna condotta dalla Commissione europea nel 2011 ha tratto le seguenti conclusioni<sup>7</sup>:

*Nel corso degli ultimi cinque anni l'ETF è stata sottoposta a cambiamenti significativi. Dopo la riformulazione del mandato della Fondazione nel 2008 c'è stata una profonda riforma organizzativa e operativa. Decisiva nel contesto di tali cambiamenti è stata l'introduzione del processo di Torino, con il quale l'ETF mira a individuare, enumerare e affrontare in modo più facile e più accurato le questioni inerenti allo sviluppo del capitale umano nei paesi partner, nonché a sviluppare le loro capacità ai fini di una politica basata su dati oggettivi. Sebbene per questa valutazione fossero disponibili soltanto le relazioni di un anno, i risultati del processo di Torino sono stati giudicati positivamente da parte della Fondazione e hanno prodotto una quantità notevole di dati e di letteratura sulle situazioni nei paesi partner e sulle loro politiche. È stata attuata la riforma dell'organizzazione interna dell'ETF per garantire una maggiore efficacia in termini di costi e per affrontare meglio le aree tematiche multiple che rientrano nella competenza dell'ETF. Molti di questi cambiamenti sono avvenuti in tempi molto recenti e pertanto sono di difficile valutazione; in ogni caso, i primi riscontri sono positivi e fanno ritenere che queste riforme stanno affrontando elementi meritevoli di attenzione. (pag. 85 della versione inglese)*

La presente sezione descrive le attività compiute dall'ETF nel 2011 nelle quattro regioni interessate dagli strumenti dell'Unione europea per l'assistenza esterna<sup>8</sup>. In ciascuna regione l'ETF ha svolto quattro funzioni principali in linea con il proprio mandato: F1 (sostegno alla Commissione europea); F2 (creazione di capacità); F3 (analisi delle politiche); F4 (divulgazione e creazione di reti)<sup>9</sup>.

### 1.4.1. Allargamento

In questa regione l'ETF ha sostenuto la Commissione europea (F1, 12 prodotti)<sup>10</sup> nella preparazione di progetti IPA multibeneficiari nei settori dell'istruzione inclusiva e dello sviluppo del settore privato attraverso il rafforzamento della competenza: i) contribuendo alle schede di progetto; ii) istituendo una task force sull'inclusione sociale e sull'istruzione e la formazione; iii) organizzando riunioni a livello regionale sull'inclusione sociale e sullo sviluppo del settore privato. Le valutazioni dei progressi compiuti nell'istruzione e formazione professionale, nell'occupazione e nell'inclusione sociale sono state preparate al fine di sostenere le relazioni di avanzamento della Commissione per la regione dell'allargamento. Si sono aggiunte, poi, le note informative relative ai singoli paesi destinate alla DG Occupazione, affari sociali e inclusione e riguardanti l'occupabilità in Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Montenegro e Turchia nell'ambito del dialogo sull'Unione per il Mediterraneo.

L'ETF ha partecipato al monitoraggio delle attività del progetto multibeneficiari che il South East European Centre for Entrepreneurial Learning (SEECCEL) sta portando avanti per conto della DG Allargamento e ha fornito periodici contributi all'iniziativa per la competitività regionale, nel cui contesto si prevede che la programmazione per il 2013 si concentri sullo sviluppo settoriale. L'ETF ha inoltre svolto un ruolo attivo nella preparazione della dichiarazione "Costruire una visione per l'Europa sudorientale per il 2020", approvata dai ministri dell'Economia della regione a Parigi nel novembre

<sup>7</sup> Contratto di servizio EAC-2011-0140 assegnato alla PPMI dalla DG Istruzione della Commissione europea il 30 marzo 2011. Il rapporto di valutazione non riflette necessariamente i pareri e le opinioni della Commissione europea, né le sue conclusioni sono vincolanti per la Commissione ([http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/evalreports/index\\_en.htm#etf12](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm#etf12)).

<sup>8</sup> A norma del regolamento (CE) n. 1339/2008, articolo 1.

<sup>9</sup> Oltre a questa sezione, cfr. anche la tabella con la distribuzione dei risultati per regione e per tema, nonché l'elenco completo dei risultati negli allegati 3 e 4.

<sup>10</sup> Le cifre in parentesi indicano il numero di risultati per funzione ottenuti in ciascuna regione o area tematica.

2011. L'evento è stato organizzato congiuntamente dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e dal governo della Repubblica di Slovenia, con il sostegno del segretariato del Consiglio per la cooperazione regionale.

Sono state completate le revisioni dello sviluppo delle risorse umane nei tre paesi candidati ed è stata eseguita una valutazione tra pari delle proposte di programmi operativi in Montenegro e in Serbia. Il lavoro dell'ETF ha contribuito alla programmazione e all'individuazione delle priorità per la riforma dell'istruzione e formazione professionale, come pure delle politiche per l'occupazione e l'inclusione sociale. Le misure relative alla creazione di capacità (F2, 26 prodotti) sono state promosse a livello sia regionale che nazionale, mentre le attività di apprendimento reciproco riguardanti le politiche di attivazione, le competenze di base per gli adulti, l'istruzione e formazione professionale post-secondaria e la garanzia di qualità sono state attuate in forma di visite di studio, seminari e preparazione di note informative politiche, che sono disponibili in inglese e nelle lingue locali sul sito web dell'ETF (F4, 7 prodotti).

L'ETF ha fornito sostegno alla Bosnia-Erzegovina dopo l'approvazione da parte delle autorità di un quadro nazionale di riferimento per le qualifiche (NQF), facilitando le discussioni sulla sua attuazione. In Serbia e in Albania il ruolo dell'ETF è consistito nel mettere insieme attività diverse e contribuire al processo complessivo di riforma. Per il Kosovo<sup>11</sup> si è svolto a Torino un evento sulla creazione di capacità, seguito da attività di consulenza e orientamento nel paese. In Montenegro è stato completato un manuale per la formazione degli insegnanti in servizio. In Kosovo è stata anche elaborata e testata una metodologia per monitorare le cause dell'abbandono scolastico, che sarà usata regolarmente nell'ottica di una politica informata. L'ETF ha altresì fornito consulenza riguardo a un piano di creazione di capacità in campo amministrativo a favore del Servizio pubblico per l'occupazione, finalizzato a promuovere l'efficacia delle misure attive per il mercato del lavoro. In Croazia è stata messa a punto una metodologia per l'analisi dei fabbisogni di competenze professionali a livello settoriale, che è stata poi testata in collaborazione con l'Organismo interministeriale per il monitoraggio del mercato del lavoro, in vista di una sua futura e regolare applicazione nel paese. Infine, le autorità nazionali dell'Albania, dell'ex Repubblica iugoslava di Macedonia e della Serbia hanno chiesto all'ETF di facilitare lo sviluppo di una strategia per l'istruzione e la formazione professionale.

Le valutazioni delle politiche (F3, 4 prodotti) per l'apprendimento imprenditoriale e le competenze aziendali nel quadro dello Small Business Act per l'Europa sono state eseguite in tutti paesi dell'allargamento, in stretta collaborazione con i ministeri dell'Economia e dell'Istruzione, per valutare i progressi compiuti in questo campo e individuare le questioni fondamentali in quanto parte dell'indice politico delle PMI. A seguito di tali attività, tutti i paesi si stanno impegnando per promuovere le competenze aziendali; per esempio, in Bosnia-Erzegovina un'attenzione particolare è stata riservata all'integrazione dell'istruzione imprenditoriale nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale.

### **Inclusione sociale attraverso l'istruzione e la formazione**

*La promozione dell'istruzione e della formazione in quanto strumenti per creare società più inclusive è stata il fulcro delle attività dell'ETF nei Balcani occidentali. Sono state individuate in tutto 28 questioni che rappresentano altrettante sfide per la formazione degli insegnanti e sono stati formulati 12 suggerimenti per le politiche future, come illustrato nella pubblicazione *Teachers for the Future (Gli insegnanti per il futuro)*. L'ETF appoggia una rete di circa 120 esperti e funzionari che sono determinanti ai fini dell'introduzione delle politiche per l'istruzione funzionali al superamento dell'esclusione sociale.*

<sup>11</sup> Questa definizione non pregiudica posizioni o status ed è conforme alla risoluzione n. 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite e al parere della Corte internazionale di giustizia sulla dichiarazione di indipendenza del Kosovo.

*Questa rete regionale è stata attivata quando la DG Allargamento ha chiesto all'ETF di definire un progetto IPA multibeneficiari per l'istruzione inclusiva. Il lavoro dei membri della rete si è tradotto in una proposta di progetto che sarà probabilmente approvata a breve dal comitato di gestione dell'IPA.*

## **1.4.2. II VICINATO EUROPEO**

### **1.4.2.1. Il vicinato europeo meridionale**

Gli eventi accaduti nella regione mediterranea nel 2011 sulla scia della "primavera araba" hanno avuto un impatto notevole sul lavoro dell'ETF in quella regione. Le attività della Fondazione in Tunisia e in Egitto sono state riviste per tenere conto della nuova situazione, dando maggiore rilevanza all'occupabilità. Per quanto riguarda l'Egitto, vista la forte instabilità il lavoro si è incentrato sul sostegno alla definizione di due interventi dell'UE di vasta portata nel settore dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale (TVET) e dell'istruzione. In Tunisia l'attività si è concentrata sul sostegno al piano di emergenza per l'occupazione e sull'individuazione di nuovi aiuti per lo sviluppo regionale. In Siria le attività sono state sospese nel mese di maggio. In altri paesi il lavoro è potuto proseguire in gran parte come da programma.

Un denominatore comune in tutta la regione è stata una rinnovata attenzione per l'istruzione e la formazione professionale in quanto strumento importante per migliorare l'occupabilità della forza lavoro esistente e dei giovani, nonché per aiutare lo sviluppo di competenze professionali per le medie, piccole e micro imprese in quanto volano della crescita dell'occupazione. Questa situazione si è tradotta anche in un aumento delle domande di aiuti diretti inviate alle delegazioni dell'Unione europea per la definizione di interventi collegati all'occupabilità, con richieste aggiuntive in Algeria, Libano, Giordania, nei Territori palestinesi occupati e con la richiesta in atto per l'Egitto.

La questione delle competenze professionali e della mobilità è diventata ancor più attuale con l'avvio dei negoziati sui partenariati per la mobilità in Tunisia e Marocco. Per sostenere questo dialogo, l'ETF ha organizzato a Roma una conferenza internazionale sulla dimensione delle competenze professionali nel contesto della migrazione. Infine, vista la crescente attenzione riservata a questa regione dalla comunità internazionale e dai donatori, è stato compiuto uno sforzo significativo per coordinare e scambiare informazioni ed esperienze con organizzazioni di donatori bilaterali e internazionali.

Per quanto riguarda la Commissione europea (F1, 6 prodotti), l'ETF ha messo a disposizione competenze e ha preparato le schede sull'occupabilità in vista della conferenza ministeriale EuroMed sull'occupazione; ha collaborato al gruppo di lavoro EuroMed sulla cooperazione industriale con un contributo sulla dimensione delle competenze professionali nel contesto dello sviluppo sostenibile e un'analisi del fabbisogno di formazione; ha concluso la terza revisione sull'occupabilità; ha messo a disposizione competenze sul partenariato sociale per il seguito del Forum del dialogo sociale EuroMed e ha sostenuto la definizione degli interventi dell'UE in Algeria, Egitto e Libano, con una nuova domanda alla fine dell'anno per i Territori palestinesi occupati.

A causa dell'instabilità della situazione politica, alcune delle attività previste per la creazione di capacità (F2, 17) sono state sostituite da misure nuove, richieste dalle nuove autorità politiche (Tunisia) o dall'Unione europea (Egitto), mentre altre attività sono state sospese (Siria). In Tunisia l'ETF ha contribuito al processo di monitoraggio dell'attuazione di un programma d'azione mirato a promuovere l'occupazione, concentrando le proprie attività sullo sviluppo delle competenze professionali per le PMI a livello regionale e sul potenziamento delle risorse umane per favorire lo sviluppo regionale. L'ETF ha altresì aiutato le autorità tunisine a creare capacità nel settore delle comunicazioni interne ed esterne. A livello sia regionale che nazionale si è discusso di quadri nazionali delle qualifiche, di qualifiche e di percorsi formativi con il coinvolgimento dei soggetti interessati in Marocco, Algeria, Tunisia, Egitto,

Giordania e Libano. Il progetto regionale per lo sviluppo del partenariato sociale è proseguito e ha beneficiato delle competenze messe a disposizione dalle parti sociali degli Stati membri dell'Unione europea e da quelle attive a livello europeo.

L'ETF ha anche facilitato le discussioni sulla strategia nazionale per l'istruzione e la formazione professionale e su un quadro nazionale delle qualifiche in Marocco; ha organizzato e facilitato una consultazione nazionale sui quadri delle qualifiche cui hanno partecipato tutte le parti e i soggetti interessati (ministeri dell'Istruzione e del Lavoro, parti sociali e praticanti) e ha portato avanti il progetto sull'apprendimento imprenditoriale, in collaborazione con altre organizzazioni internazionali; ha appoggiato i soggetti interessati della Giordania nel campo dell'orientamento professionale e del partenariato sociale e ha fornito esempi delle prassi dell'Unione europea per quanto riguarda la qualità e le qualifiche in Israele. Nel 2011 è stata eseguita l'analisi (F3, 3 prodotti) dei progressi compiuti nei paesi della regione in relazione all'apprendimento imprenditoriale e alle competenze aziendali.

A livello sia regionale che nazionale sono stati organizzati una serie di eventi per la divulgazione e lo scambio di informazioni sul lavoro con altri soggetti interessati in campo internazionale, nel quadro di due progetti regionali relativi alla dimensione regionale delle qualifiche settoriali e al partenariato sociale nello sviluppo del capitale umano. Tali eventi hanno coinvolto istituzioni degli Stati membri dell'UE nonché organizzazioni internazionali (F4, 6 prodotti). L'ETF ha contribuito anche alle discussioni durante il vertice EuroMed dei consigli economici e sociali con una presentazione concernente le competenze professionali e la migrazione, nonché alla Settimana mediterranea organizzata in novembre dall'Unione per il Segretariato mediterraneo, dove ha tenuto una presentazione sui risultati dello sviluppo del capitale umano nell'Africa settentrionale, sulla cooperazione tra scuole e imprese e sull'imprenditoria femminile. Inoltre, le competenze professionali per le PMI sono state discusse durante la riunione del gruppo ristretto PMI a Barcellona, organizzata dall'Unione per il Segretariato mediterraneo.

L'ETF ha supportato DG Imprese e Industria sia in occasione del monitoraggio dell'implementazione dello statuto delle imprese EuroMed dando contributo al gruppo di lavoro di cooperazione industriale, che della dimensione delle competenze dello statuto, alla riunione ministeriale che ha avuto luogo a Malta, e relativo seguito.

### **Risultati più importanti: la risposta dell'ETF alla Tunisia**

*A livello nazionale, l'ETF ha ridefinito il proprio sostegno a seguito della rivoluzione, coerentemente con le priorità del governo provvisorio tunisino. Il sostegno si è incentrato sugli aiuti al governo e ad altri soggetti interessati nel campo del monitoraggio del piano di emergenza per l'occupazione. L'ETF ha facilitato l'organizzazione di seminari e di numerosi esercizi di creazione di capacità per l'Osservatorio nazionale dei posti di lavoro e delle qualifiche, ma anche per il ministero e le parti sociali. Un elemento importante degli aiuti al ministero è stato il miglioramento delle comunicazioni, che ha compreso anche azioni di creazione di capacità per l'utilizzo degli strumenti di comunicazione, dei media sociali e dei principi chiave per la definizione di una strategia della comunicazione. In risposta al rilievo dato dal governo alle regioni svantaggiate, l'ETF ha avviato un progetto sul contributo delle risorse umane allo sviluppo territoriale. La regione scelta dal governo tunisino, Medenine, non solo ha un potenziale di crescita (grazie a Djerba, che è un rilevante centro turistico, e a importanti industrie del settore agro-alimentare, per esempio) ma, trovandosi al confine con la Libia, offre anche l'opportunità di studiare i fenomeni migratori. Nel 2011 sono stati organizzati molti seminari di sensibilizzazione, missioni di informazione e gruppi di discussione con partecipanti multipli, per definire le attività dei progetti.*

### 1.4.2.2. Il vicinato europeo orientale

Le azioni compiute dall'ETF nell'Europa orientale nel 2011 hanno contribuito in vario modo agli obiettivi complessivi della Fondazione. I responsabili delle decisioni politiche e le parti sociali sono stati coinvolti congiuntamente nella maggior parte dei progetti dell'ETF in questa regione (F2, 16 prodotti).

Nell'ambito del progetto regionale per l'apprendimento permanente, è aumentata la capacità dei responsabili delle decisioni politiche e dei rappresentanti dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali di analizzare le questioni politiche correlate alla formazione professionale permanente, grazie a visite per l'apprendimento tra pari in quattro paesi e a discussioni e confronti tra le politiche e le pratiche nel campo dell'FPF. Dopo le visite in Ucraina, Bielorussia e Russia è stata compiuta una visita tra pari in Armenia. In questi paesi sono state individuate le questioni chiave della formazione professionale permanente e sono stati esaminati i suoi punti di forza e di debolezza. La prima fase del progetto si concluderà nel 2012 con le tre visite ancora da compiere, una relazione sullo stato dell'arte della formazione professionale permanente nell'Europa orientale e un seminario di divulgazione.

In novembre si è svolta anche un'importante discussione con i soggetti interessati nella Repubblica di Moldova sul tema della convalida dell'apprendimento non formale e informale (VNFIL) nel quadro del partenariato per la mobilità (F4, 2 prodotti). Rappresentanti di alto livello della Repubblica di Moldova, Georgia, Armenia e Ucraina hanno discusso della potenziale richiesta della VNFIL (compresi gli emigrati rimpatriati) e dell'importanza di creare in quei paesi la necessaria infrastruttura sulla base di un documento politico (nella Repubblica di Moldova) e di studi di fattibilità (in Armenia e Georgia). I partecipanti alle discussioni hanno concluso che è importante adoperarsi per rendere le qualifiche più trasparenti.

A livello nazionale sono stati rafforzati i rapporti tra i soggetti interessati in Azerbaigian, nella Repubblica di Moldova e in Ucraina, con particolare riguardo alle questioni collegate ai quadri nazionali delle qualifiche. Per effetto di tale attività, il governo moldavo ha adottato la metodologia per gli standard occupazionali e una regolamentazione ufficiale per la composizione dei comitati di settore. In Azerbaigian e in Ucraina sono stati compiuti passi importanti verso la definizione dei quadri nazionali delle qualifiche. In Georgia la cooperazione tra il governo e le parti sociali si è incentrata in particolare sulla riforma del curriculum alla luce degli standard occupazionali rivisti. Il progetto ha contribuito alla fondazione del Centro nazionale per il miglioramento della qualità, nonché a una più profonda consapevolezza dei datori di lavoro e a un loro maggiore coinvolgimento nelle discussioni; ha inoltre messo in luce la necessità di rivedere gli standard sulla base di un'analisi del mercato del lavoro per mezzo del metodo DACUM<sup>12</sup>.

Il secondo obiettivo dell'ETF per il 2011 riguardava il sostegno ai collegamenti tra le politiche interne ed esterne dell'Unione europea. Il contributo più diretto è stato dato alla piattaforma 2 del partenariato orientale e ai partenariati per la mobilità (F1, 8 prodotti). La DG Occupazione e l'ETF hanno presentato un contributo sull'occupazione per il programma di lavoro 2012-13 della piattaforma 2 del partenariato orientale nel corso della riunione della piattaforma 2 svoltasi in ottobre, mentre le discussioni sulla creazione di un comitato per l'occupazione nell'ambito della piattaforma 2 si concluderanno nel 2012. Inoltre, durante la stessa riunione l'ETF ha preparato e presentato una mappa dei donatori con l'indicazione delle aree prioritarie individuate nel corso della conferenza di Odessa del 2010 sull'occupazione.

L'ETF ha poi contribuito alla prima valutazione della politica per le PMI nel partenariato orientale nell'ambito della piattaforma 2, in stretta collaborazione con la DG Imprese, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico e la Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo. Le autovalutazioni dell'apprendimento imprenditoriale e le competenze aziendali sono state valutate dai

---

<sup>12</sup> Il DACUM (*Developing a Curriculum*, Scrivere un curriculum) è un metodo di analisi occupazionale mirato al conseguimento di risultati che possono essere applicati alla definizione di curriculum formativi. È stato sviluppato e sostenuto in particolare dal Centro per l'istruzione e la formazione per l'impiego della Ohio State University, Stati Uniti d'America. Cfr. <http://bit.ly/wk08eD>.

dirigenti nazionali dell'ETF e dal gruppo Apprendimento imprenditoriale. A causa di un aumento degli indicatori durante il periodo considerato, la DG Imprese e l'OCSE hanno deciso di rinviare alla prima metà del 2012 la preparazione delle relazioni nazionali e transnazionali (F3, nessun prodotto nel 2011).

## **Valutazione della politica per le PMI nell'Europa orientale**

*Si è conclusa la prima valutazione della politica per le PMI nei paesi del partenariato orientale da parte della DG Imprese, dell'OCSE, della BERS e dell'ETF. L'ETF ha creato capacità di autovalutazione e ha valutato le politiche e la loro attuazione nei settori dell'apprendimento imprenditoriale e delle competenze aziendali. Ha contribuito a promuovere i legami tra l'istruzione e le strategie per le PMI e tra i ministeri dell'Economia, del Lavoro e dell'Istruzione e le rispettive agenzie attuative. I risultati saranno pubblicati in una relazione delle PMI sul partenariato orientale nel 2012.*

Attraverso seminari nazionali e la partecipazione all'evento istituzionale dell'ETF del mese di novembre, i partecipanti della regione del progetto ToriNet (Bielorussia, Repubblica di Moldova e Ucraina) hanno acquisito maggiore familiarità con gli approcci alle politiche basate su dati oggettivi. Si è discusso di istruzione e formazione professionale e di sviluppo sostenibile e sono stati definiti di comune accordo due indicatori per lo sviluppo sostenibile. Questo lavoro è stato compiuto in preparazione della prevista conferenza ministeriale sullo sviluppo sostenibile, che è stato necessario rinviare al 2012 a causa della situazione politica in Bielorussia. L'esperienza europea nel campo della garanzia della qualità è stata condivisa e discussa con i soggetti interessati della Russia e ha portato a una migliore comprensione del quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità per quanto attiene agli obiettivi e alla metodologia dell'istruzione e formazione professionale.

L'ETF ha appoggiato il contributo finanziario nell'ambito del programma di sostegno alla politica settoriale (SPSP) per l'istruzione e la formazione professionale in Armenia e Georgia<sup>13</sup>. La consapevolezza dell'importanza dell'istruzione e formazione professionale in Armenia è stata promossa attraverso l'organizzazione di una conferenza internazionale che ha messo a confronto le politiche e le esperienze di quel paese con l'esperienza europea. L'ETF ha inoltre sostenuto lo sviluppo di un progetto di gemellaggio nel campo dell'istruzione e formazione professionale per l'Ucraina. Sulla scorta di una domanda per l'individuazione di un progetto di governance nel settore dell'istruzione e formazione professionale nella Repubblica di Moldova, è stata redatta, e ammessa al finanziamento europeo per il 2012, una scheda identificativa EC. Infine, con il sostegno della Presidenza polacca del Consiglio dell'Unione europea, l'ETF ha organizzato in ottobre a Bruxelles un evento dal titolo "Sviluppo del capitale umano nel contesto della politica di vicinato dell'UE" per presentare le proprie attività nei paesi del partenariato orientale.

### **1.4.3. Asia centrale**

Il progetto di sviluppo scolastico ha stimolato il coinvolgimento dei soggetti interessati nella definizione e nell'attuazione delle politiche (F2, 13 prodotti). Nel corso di seminari sulla creazione di capacità sono state sviluppate le competenze dei responsabili delle decisioni politiche e dei direttori scolastici di Kazakhstan, Kirghizistan e Tagikistan nelle aree della pianificazione strategica e della gestione dei soggetti interessati delle scuole. Missioni di monitoraggio hanno dimostrato che numerosi direttori scolastici avevano compiuto notevoli progressi riguardo al coinvolgimento di imprese e parti sociali nell'attività scolastica. In Kazakhstan i responsabili delle decisioni politiche e le parti sociali hanno discusso a livello nazionale e in tre regioni della cooperazione tra scuole e imprese. È stata affrontata la questione di come potenziare le capacità dei formatori nel campo dell'istruzione e formazione professionale nelle imprese, e alla fine è stato redatto un documento d'indirizzo politico contenente raccomandazioni per i vari soggetti rilevanti. In Kirghizistan è stato ideato e attuato un modulo formativo sullo sviluppo della formazione professionale continua nelle scuole che si ricollega

---

<sup>13</sup> Per i programmi di sostegno della politica settoriale cfr. <http://bit.ly/AuMfnG>.

specificamente alla precedente azione di creazione di capacità per la formazione di adulti a rischio. In Tagikistan la creazione di capacità ha riguardato il settore dell'apprendimento imprenditoriale. In Uzbekistan l'ETF ha appoggiato la discussione sui quadri nazionali delle qualifiche; è stato elaborato un piano d'azione e tutti i soggetti rilevanti hanno confermato il loro impegno per sviluppare un quadro nazionale delle qualifiche per questo paese, con l'aiuto dell'ETF.

Le principali aree di collegamento delle politiche interne ed esterne dell'Unione europea in Asia centrale hanno riguardato la promozione del concetto di politica basata su dati oggettivi e il passaggio dalla scuola al lavoro (F3, 1 prodotto). La metodologia dello studio è stata discussa con i soggetti interessati del Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan ed è stata attuata in via sperimentale nel Kirghizistan. Sono state aggiornate e adattate metodologie precedenti riguardanti il passaggio dalla scuola al lavoro, per includervi aspetti importanti del contesto locale, come la migrazione. Questi tre paesi hanno inoltre partecipato all'evento istituzionale dell'ETF sulle politiche basate su dati oggettivi, che si è tenuto in novembre. Sono stati compiuti maggiori sforzi per migliorare la raccolta e l'utilizzo di dati oggettivi, specialmente in Kirghizistan e in Tagikistan.

Un sostegno specifico ai progetti dell'Unione europea in Kazakistan e Kirghizistan (F1, 6 prodotti) è venuto dalla partecipazione ai comitati direttivi e da contributi e commenti sui documenti rilevanti. L'ETF ha altresì fornito informazioni e notizie sulle politiche e sulle prassi del Turkmenistan nel campo dell'istruzione e formazione professionale agli incaricati del nuovo progetto dell'UE per l'istruzione e la formazione professionale avviato nel luglio 2011.

### **Dialogo sulla politica regionale in materia di istruzione e formazione professionale in Asia centrale**

*Ad Astana si è svolta una conferenza regionale in cui si è discusso della relazione regionale sul processo di Torino per l'Asia centrale e dell'importanza delle politiche basate su dati oggettivi. Le priorità dell'attrattività dell'istruzione e formazione professionale e i rapporti tra le scuole e le imprese hanno ricevuto l'appoggio di tutte e cinque i paesi della regione. Il primo dialogo sulla politica regionale in materia di istruzione e formazione professionale ha avuto un seguito durante la conferenza di maggio sul processo di Torino e nella conferenza di novembre sulle politiche basate su dati oggettivi, svoltasi a Torino, ma anche nel corso del seminario politico dell'OCSE sull'istruzione e formazione professionale che ha avuto luogo in dicembre. L'ETF ha sostenuto il dialogo regionale attraverso la conferenza di Astana sul processo di Torino, che ha confermato l'analisi e le conclusioni riportate nel capitolo della relazione sul processo di Torino dedicato all'Asia centrale. L'ETF ha presentato le proprie attività nel corso della riunione annuale dell'Unione europea sull'Asia centrale e ha fornito contributi alla scheda informativa sull'Asia centrale per quanto riguarda l'istruzione. Ha tenuto inoltre la presentazione principale in occasione del seminario politico dell'OCSE del dicembre 2011 sugli strumenti per sostenere i sistemi di istruzione e formazione professionale nell'Asia centrale.*

#### **1.4.4. Le politiche basate su dati obiettivi – il processo di Torino e Torinet**

L'ETF ha facilitato l'approccio partecipativo, che si è concluso con le relazioni nazionali e transnazionali sul processo di Torino e le relazioni sulla cooperazione tra scuole e imprese (F3, 4 prodotti). Le relazioni sono state convalidate durante la conferenza organizzata in maggio (F4, 1 prodotto), in cui i rappresentanti dei paesi partner hanno adottato una dichiarazione d'impegno che comprende le priorità politiche, i documenti chiave, quattro principi chiave, due modalità di attuazione e l'impegno a partecipare alla prossima fase delle attività. Durante un seminario dei leader politici, i ministri, viceministri e funzionari di alto livello dei paesi partner e della Commissione hanno avuto modo di scambiarsi opinioni sull'importanza del quadro politico dell'Unione europea nel campo dell'istruzione e

formazione professionale e dei relativi strumenti e meccanismi a disposizione dei paesi partner. Hanno inoltre trovato un'intesa condivisa sulle opzioni e metodologie politiche volte a rafforzare l'innovazione nell'istruzione e formazione professionale e a migliorare l'informazione sui legami tra l'istruzione e formazione professionale e l'occupazione.

## **Dichiarazione di Torino**

*I risultati della prima tornata del processo di Torino sono stati presentati nel 2011 in occasione di una grande conferenza internazionale. Nella dichiarazione finale i leader politici dei paesi partner, dell'Unione europea e della comunità internazionale hanno riconosciuto l'importanza di disporre di dati strutturati per orientare le decisioni politiche dalla fase della formulazione, adozione e attuazione fino al monitoraggio e alla valutazione, in linea con gli sviluppi internazionali. Hanno inoltre accolto con favore l'approccio metodologico ispirato dalla revisione di Bruges, che ha incoraggiato le autorità nazionali ad assumere un ruolo guida nel processo di valutazione e nel relativo seguito. La dichiarazione ha anche individuato una serie di priorità politiche per ulteriori progetti di riforma nei paesi partner: garantire l'importanza della trasmissione di competenze professionali e di una maggiore occupabilità; dare all'istruzione e alla formazione un approccio integrato e mirato all'apprendimento permanente; sostenere il nuovo ruolo degli insegnanti, dei formatori e dei gestori delle istituzioni per la formazione professionale; migliorare le opportunità di accesso all'istruzione e formazione per tutti; investire nella qualità e in una maggiore attrattività dell'istruzione e formazione professionale; rafforzare una governance multilivello che sia preventiva, inclusiva e di buona qualità, anche attraverso la cooperazione tra le scuole e le imprese e il dialogo sociale rafforzato; stimolare la creatività e l'innovazione attraverso l'apprendimento imprenditoriale. La dichiarazione ha individuato anche una serie di azioni a breve termine che hanno ispirato il programma di lavoro dell'ETF per il 2012. I progressi compiuti dai paesi partner riguardo a queste azioni a breve termine saranno valutati nel contesto del processo di Torino del 2012.*

In sede di preparazione del processo di Torino del 2012 l'ETF ha rivisto il quadro analitico e il pacchetto di sostegno e ha incluso una sezione sulla governance. Gli obiettivi chiave del nuovo esercizio sono una maggiore partecipazione e proprietà del processo e una migliore qualità delle prove e delle analisi. Per i paesi candidati la rendicontazione comprenderà anche il comunicato di Bruges.

Le misure di creazione di capacità per le politiche basate su dati oggettivi sono state sviluppate in undici paesi attraverso la Torinet e sono incentrate sulla governance e sui ruoli e sulle responsabilità istituzionali, sulle politiche/sui settori, sulla qualità, sulla transizione e sulle sinergie con altre iniziative<sup>14</sup>. Durante la prima riunione della rete, svoltasi in novembre a Torino, sono state organizzate attività di apprendimento tra pari fra i paesi partner e con le istituzioni dell'Unione europea per quanto concerne i risultati ottenuti grazie alla prima fase della Torinet.

### **1.4.5. Sviluppo delle competenze tematiche**

Nel 2011 l'ETF ha sviluppato e divulgato, attraverso le sue comunità di pratica, competenze tematiche in cinque aree politiche di importanza fondamentale per le riforme dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner:

---

<sup>14</sup> Croazia, Bielorussia, Egitto, Kazakistan, Kosovo, Kirghizistan, Repubblica di Moldova, Serbia, Tagikistan, Tunisia e Ucraina. È stato preso in considerazione anche il pieno coinvolgimento di Tunisia ed Egitto, che è però condizionato dagli sviluppi della situazione politica nei due paesi.

1) qualifiche e qualità; 2) istruzione e formazione professionale, inclusione sociale e parità; 3) apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali; 4) governance e apprendimento permanente; 5) istruzione e formazione professionale e sviluppo sostenibile.

La comunità di pratica su *qualifiche e qualità* ha comunicato le esperienze acquisite con l'attuazione dei quadri nazionali delle qualifiche nei paesi partner dell'ETF, nell'Unione europea e a livello internazionale attraverso una serie di azioni che hanno compreso, tra l'altro, l'avvio in giugno della piattaforma delle qualifiche, l'organizzazione in ottobre della conferenza ETF su "Quadri delle qualifiche: dai concetti all'attuazione", uno studio sulle norme di attuazione in dieci paesi, contributi a eventi organizzati dalle Presidenze ungherese e polacca dell'Unione europea nonché la partecipazione attiva, a sostegno della Commissione europea, al seminario sulle qualifiche e sul riconoscimento per i paesi africani tenutosi in maggio a Johannesburg. La comunità di pratica ha inoltre assicurato la partecipazione attiva dell'ETF ai gruppi di lavoro della Commissione europea (ad esempio il gruppo Risultati dell'apprendimento, EQAVET ed ECVET) e al gruppo di consulenza dell'EQF, per individuare i nuovi sviluppi all'interno dell'UE e condividere le esperienze con i paesi partner dell'ETF.

### **Contribuire alla divulgazione di esperienze nel campo delle qualifiche**

*L'elaborazione dei quadri delle qualifiche è stata una componente politica essenziale dei programmi di ammodernamento dell'istruzione e della formazione negli Stati membri dell'Unione europea e in molti paesi in tutto il mondo. I 23 paesi partner dell'ETF che stanno progettando o sviluppando riforme dei rispettivi sistemi delle qualifiche sono una priorità del momento attuale. L'ETF è alla guida delle attività di analisi degli sviluppi in questo campo e sta divulgando le esperienze acquisite per fornire il sostegno specialistico richiesto dai paesi partner dell'ETF.*

Nell'ottobre 2011 l'ETF ha avviato la "piattaforma delle qualifiche" per facilitare la condivisione e la divulgazione delle competenze e per sostenere praticanti, esperti, funzionari e altri soggetti che collaborano alla riforma delle qualifiche ponendo a loro disposizione uno spazio condiviso in cui possono mettersi in rete e scambiarsi informazioni e idee attraverso forum di discussione, blog e altri strumenti. Inoltre, la piattaforma pubblica notizie e offre una vasta biblioteca di documenti, come testi giuridici, manuali, documenti politici, studi e relazioni per conferenze, che i membri possono consultare. La piattaforma si inserisce, quindi, coerentemente nel mandato dell'ETF di facilitare l'apprendimento tra pari e di condividere l'esperienza dell'Unione europea con i nostri paesi partner. Ha una copertura globale e membri di tutti i paesi del mondo; può contare attualmente sulla partecipazione attiva di 250 membri. L'ETF ha poi organizzato presso il Parlamento europeo, il 6-7 ottobre 2011, un evento dal titolo "Quadri delle qualifiche: dai concetti all'attuazione", che ha riunito esperti dei paesi partner, dell'Unione europea e di paesi terzi, come Australia, Cile, Malaysia, Namibia e Sudafrica. Infine, l'ETF ha condotto uno studio su "Norme di esecuzione dei quadri delle qualifiche", in cui ha analizzato in quale modo 10 paesi diversi stanno mettendo in pratica i loro quadri delle qualifiche. Allo studio sarà data ampia diffusione nel 2012.

La comunità di pratica *Istruzione e formazione professionale, equità e inclusione sociale* ha reso note le esperienze acquisite con i progetti di apprendimento e innovazione relativi al periodo 2008-2010 su "Equità e sviluppo del capitale umano" e "Donne e lavoro in Egitto, Giordania e Tunisia", organizzando eventi come la conferenza su "Equità e competitività: due facce della stessa medaglia dello sviluppo del capitale umano", svoltasi presso l'ETF il 24-25 maggio con la partecipazione di responsabili delle decisioni politiche, esperti e praticanti dei paesi partner (Armenia, Egitto, Repubblica di Moldova, Tagikistan e Ucraina) nonché di esperti internazionali. Inoltre, la comunità di pratica ha organizzato in maggio, insieme con la DG Sviluppo, il Servizio europeo per l'azione esterna e il programma EuroMed per la parità di genere, finanziato dall'UE, un evento su "Avanzamento, sfide e priorità per i diritti delle donne e la parità di genere nella regione EuroMed". Infine, nel mese di giugno ha presentato al

Parlamento europeo i risultati dello studio dell'ETF in occasione di un seminario sul ruolo delle donne nel processo di democratizzazione e nei cambiamenti di governance nell'Africa settentrionale e nel Medio Oriente.

La comunità di pratica *Apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali* ha sostenuto l'esecuzione delle valutazioni dello Small Business Act (dimensione 1 – Apprendimento imprenditoriale e dimensione 8 – Competenze aziendali) nell'ambito del partenariato orientale e nelle regioni in fase di preadesione. Ha altresì contribuito alla discussione internazionale sull'istruzione all'imprenditorialità sia come parte di un gruppo inter-agenzie sia per definire un modello di individuazione di buone prassi nel quadro del gruppo di azione europeo del World Economic Forum sull'istruzione all'imprenditorialità. Infine, durante una conferenza svoltasi in giugno a Istanbul, la comunità di pratica ha compiuto opera di sensibilizzazione e divulgazione delle esperienze nei paesi partner dell'ETF per quanto riguarda la formazione degli insegnanti in materia di apprendimento imprenditoriale.

La comunità di pratica *Governance e apprendimento permanente* ha dato il via all'attività dell'ETF in un'area politica di grande importanza e molto richiesta nei paesi partner (come sottolineato nella conferenza del processo di Torino del 2010) organizzando a Torino, il 4 novembre, una tavola rotonda sulla governance multilivello nel campo dell'istruzione e formazione, alla quale hanno partecipato esperti del Comitato delle regioni e dell'Unione europea, e avviando uno studio per un'analisi funzionale dei sistemi di istruzione e formazione professionale che si concluderà nel 2012. La comunità di pratica ha inoltre sostenuto la realizzazione del progetto di partenariato sociale nel Mediterraneo meridionale e ha preparato un documento di sintesi sulle parti sociali nell'istruzione e formazione professionale.

Il lavoro della comunità di pratica *Istruzione e formazione professionale e sviluppo sostenibile* si è focalizzato sulla progettazione delle operazioni relative all'istruzione e formazione professionale in questo campo, con l'aiuto di un documento di sintesi che individua le aree chiave d'intervento per i prossimi anni. La comunità ha anche stilato un elenco degli indicatori per misurare i progressi compiuti dai paesi partner riguardo all'inserimento di considerazioni sullo sviluppo sostenibile nelle rispettive riforme dell'istruzione e formazione professionale. Gli indicatori sono stati discussi in un seminario dal titolo "Indicatori di apprendimento per lo sviluppo sostenibile nelle scuole professionali", svoltosi in settembre con la partecipazione dei paesi del vicinato orientale.

Nel 2011 l'ETF ha avviato tre progetti triennali di innovazione e apprendimento (ILP) per approfondire le proprie competenze nelle rispettive aree (F3, 9 prodotti).

Il progetto di innovazione e apprendimento su *Corrispondenza e anticipazione delle competenze professionali* ha esaminato le prassi e le sfide attuali nei paesi in via di transizione e di sviluppo per individuare le tendenze future della domanda e dell'offerta di qualifiche professionali e per garantire una migliore corrispondenza attraverso decisioni informate nel campo dell'istruzione e della formazione. Questa analisi ha fatto tesoro dell'esperienza di otto dei paesi partner dell'ETF (Croazia, Egitto, Georgia, Montenegro, Kirghizistan, Repubblica di Moldova, Turchia e Ucraina) grazie alle relazioni nazionali e a due riunioni di una rete di esperti dei paesi partner dell'ETF e degli Stati membri dell'Unione europea. Nell'ambito di questo progetto di innovazione e apprendimento è stata compiuta anche un'analisi transnazionale e sono state riviste le prassi attuali dell'UE, compresi l'attività del Cedefop e il panorama delle qualifiche professionali dell'Unione, per verificarne la rilevanza e l'applicabilità nel contesto dei paesi in via di transizione e di sviluppo. È stato infine redatto un documento metodologico per misurare le mancate corrispondenze tra le qualifiche professionali.

Il progetto di innovazione e apprendimento *Promozione dell'apprendimento in contesti diversi e istruzione e formazione professionale* valuta le condizioni di applicabilità nel contesto del paese partner. Nel primo anno di questo progetto sono stati realizzati studi di casi riguardanti l'Albania e il Montenegro (motivi della mancanza di schemi di apprendistato), una revisione della letteratura sui vantaggi e sugli ostacoli dell'apprendimento basato sul lavoro, un compendio di esempi di politiche e

prassi e una sintesi dell'apprendimento basato sul lavoro nei paesi partner. Di fondamentale importanza è stata la riunione presso l'ETF di un gruppo internazionale di esperti di apprendimento basato sul lavoro, al quale hanno partecipato esperti di fama mondiale dei paesi partner dell'ETF (Siria, Egitto, Ucraina, Albania, Kosovo, Croazia), degli Stati membri e delle istituzioni dell'Unione europea, di India, Sudafrica e Cina. I lavori della conferenza saranno resi noti in una pubblicazione che uscirà nel 2012. È inoltre in fase di preparazione una metodologia per valutare la fattibilità dell'apprendimento basato sul lavoro; tale metodologia farà parte di uno strumento che sarà messo a disposizione dei paesi partner alla conclusione del progetto. Nell'ambito del progetto è stato inoltre istituito un gruppo di controllo formato da responsabili delle decisioni politiche e parti sociali sul tema "Insegnanti per l'istruzione e formazione professionale e formatori interni alle imprese", con rappresentanti di Kazakhstan, Bielorussia, Turchia, Algeria e dei Territori palestinesi occupati. Questo gruppo di controllo si è occupato di un'attività di apprendimento tra pari in Austria e sta lavorando alla questione dei requisiti e dello sviluppo delle competenze degli insegnanti che operano nell'istruzione e formazione professionale e dei formatori interni alle imprese. I membri del progetto di innovazione e apprendimento hanno promosso attivamente nuovi contatti nel settore dell'apprendimento basato sul lavoro con il Cedefop, la Commissione europea (DG Istruzione, DG Occupazione) e con la European Association for Practitioner Research on Improving Learning<sup>15</sup>, e hanno aderito al nuovo gruppo di lavoro della DG Istruzione sui formatori nel campo dell'istruzione e formazione professionale. La creazione di reti a livello internazionale è stata poi rafforzata attraverso l'ILO/ITC a Torino, la International Network of Innovative Apprenticeships, la European Lifelong Guidance Policy Network e l'Euroguidance. La visibilità delle competenze dell'ETF in materia di apprendimento, apprendimento basato sul lavoro e orientamento professionale è stata rafforzata grazie agli inviti a tenere interventi di rilievo presso conferenze internazionali nel Regno Unito, in Bulgaria, in Cina e in Sudafrica (F4, 9 prodotti).

Infine, il progetto di innovazione e apprendimento riguardante la migrazione e le qualifiche professionali si è concentrato sull'elaborazione di nuovi dati oggettivi sui rapporti tra competenze professionali e migrazione nel contesto dei paesi partner dell'ETF. Il progetto ha adattato la metodologia sviluppata dall'ETF alle condizioni di tre paesi partner, ha avviato indagini in Armenia e Georgia e ha predisposto l'esecuzione di un'indagine in Marocco nel 2012. I suoi membri hanno inoltre divulgato a livello internazionale le competenze dell'ETF attraverso presentazioni in varie circostanze, quali la Scuola estiva internazionale di Torino sulla migrazione, il vertice EuroMed dei consigli economici e sociali, svoltosi in novembre a Istanbul, la conferenza SEMED sulla migrazione e le qualifiche, svoltasi in novembre a Roma, la riunione dei partenariati per la migrazione e la mobilità nell'ambito del partenariato orientale, svoltasi in novembre a Chisinau, e la conferenza Eurofound-Presidenza polacca sull'impatto socioeconomico della migrazione nei paesi dell'Europa centrale e orientale, svoltasi in novembre a Varsavia. Infine, i membri del progetto hanno fornito contributi al documento di discussione della Commissione europea "Migrazione e mobilità per lo sviluppo" e hanno portato avanti lo scambio di informazioni con le direzioni generati competenti nel campo della migrazione (DG Affari interni, DG Sviluppo e DG Occupazione) e con il Servizio europeo per l'azione esterna.

## 1.5 Prodotti

Come già negli anni precedenti, anche il programma di lavoro 2011 mirava a realizzare una serie di prodotti, ciascuno dei quali è collegato a un'esigenza specifica individuata in un paese partner oppure a livello regionale o tematico<sup>16</sup>. Il programma di lavoro 2011 aveva l'obiettivo di realizzare 149 prodotti

---

<sup>15</sup> Cfr. nell'allegato I.6 l'informazione sulla cooperazione con il Cedefop e l'Eurofound.

<sup>16</sup> "Ci si attende che le *attività* di un programma di un progetto abbiano come risultato determinati *prodotti*. È solo attraverso l'utilizzo dei prodotti che è possibile conseguire risultati. Al riguardo è importante distinguere tra i risultati derivanti direttamente

istituzionali suddivisi tra regioni, funzioni e temi centrali. La misurazione della prestazione istituzionale dell'ETF è fondata sui prodotti in quanto indicatori quantitativi in grado di misurare il conseguimento degli obiettivi specifici di cui alla sezione 1.1<sup>17</sup>. L'ETF valuta anche la qualità dei risultati, sulla base dell'utilizzo dei prodotti (risultati)<sup>18</sup>, del monitoraggio dei progetti (che comprende una valutazione qualitativa di rilevanza, efficienza, efficacia, sostenibilità e impatto) e, per le prospettive di medio termine nel loro complesso, sulla base di un'analisi del valore aggiunto e dell'impatto.

**Tabella 1: Realizzazione dei prodotti istituzionali nel 2011**

Prodotti istituzionali per il 2011	Realizzati nel 2011	Cancellati	Rinviati al 2012
Previsti nel PL 2011 = 149 (100 %)	121 (81,2 %) <sup>19</sup>	13 (8,7 %)	15 (10,1 %)
Nuove richieste nel 2011 = 18 (12,1 %)	15 (10,1 %)	1 (0,7 %)	2 (1,3 %)
Riportati dal 2010 = 14 (9,4 %)	14 (9,4 %)		
<b>Totale</b>	<b>150 (100,7 %)</b>	<b>14 (9,4 %)</b>	<b>17 (11,4 %)</b>

Le figure 1.1 e 1.2 riportano i prodotti istituzionali suddivisi per tema e per funzione.

## 1.6 Prestazione ed efficacia in termini di costi

La *rilevanza* dei prodotti istituzionali dell'ETF dipende dalle analisi dei bisogni a livello nazionale eseguite nel contesto del processo di Torino nel 2010<sup>20</sup> e dalle consultazioni con i soggetti interessati nei paesi partner e con l'Unione europea. Nel 2011 è stata condotta tra i partecipanti al processo di Torino un'indagine sul grado di soddisfazione dei soggetti interessati che ha confermato l'alto livello di interesse e partecipazione di soggetti interessati diversi nei paesi partner, con al primo posto i governi e le istituzioni competenti per l'istruzione e formazione professionale, seguiti da vicino dalle parti sociali. La qualità del sostegno dell'ETF è stata giudicata molto alta da coloro che erano impegnati direttamente nel processo di analisi a livello nazionale. Inoltre, anche coloro che non erano impegnati direttamente in tale analisi ma hanno convalidato la relazione finale o vi hanno avuto accesso hanno giudicato le relazioni del processo di Torino utili/molto utili per i rispettivi paesi, dimostrando così che c'era un interesse più ampio per i contenuti e le analisi dei bisogni a livello nazionale nel campo dello sviluppo del capitale umano.

A dimostrazione della flessibilità di risposta e dell'adattabilità ai cambiamenti di circostanze nell'ambiente politico presso la Commissione europea o nei paesi partner, nel 2011 sono stati richiesti 18 nuovi prodotti e ne sono stati cancellati 14. La situazione politica in molti dei paesi partner dell'ETF è instabile (si pensi agli eventi del 2011 nel Mediterraneo meridionale, in particolare in Egitto e Tunisia ma anche in Siria); inoltre, le nuove richieste della Commissione europea per nuove attività, rinvii o cancellazioni sono giunte nel 2011 dopo l'approvazione del programma di lavoro. In tale situazione,

---

dall'uso di prodotti (*risultato o beneficio diretto*) e i risultati di più vasta portata (*impatto o beneficio indiretto*), che possono essere ricondotti solo indirettamente alle attività del progetto o del programma" [Meyer, W., 2011, pag. 9: *Monitoring and measuring the results of interventions related to technical and vocational education and training and the labour market. A guideline for practitioners* (Monitorare e misurare i risultati degli interventi correlati all'istruzione e formazione tecnica e professionale e al mercato del lavoro: Linee guida per praticanti), GIZ].

<sup>17</sup> Cfr. allegati I.3 e I.4 per una distribuzione e descrizione dettagliata dei prodotti per regione, funzione e tema.

<sup>18</sup> Cfr. sezione 1.4.

<sup>19</sup> Percentuali calcolate rispetto all'obiettivo annuale di 149 prodotti istituzionali. Per dettagli, cfr. gli allegati I.2, I.3 e I.4.

<sup>20</sup> Una valutazione eseguita dopo la redazione iniziale dei piani di attuazione ma prima dell'approvazione da parte della direttrice assicura coerenza tra gli obiettivi dei piani di attuazione e i bisogni individuati per mezzo delle analisi nazionali del processo di Torino.

l'ETF ha gestito le proprie priorità in modo tale da poter rispondere prontamente alle richieste, con la conseguenza che le scadenze e l'esecuzione di alcune attività relative a 17 prodotti sono state rinviate (per il 39 % su richiesta della direzione generale della Commissione europea che aveva affidato il lavoro in questione e per il 33 % su richiesta del beneficiario<sup>21</sup>). Il restante 28 % dei prodotti rinviati rientra in progetti di durata pluriennale, cosicché la ricalendarizzazione di alcune attività non incide sul risultato finale dei progetti. Analogamente, la presente relazione cita 14 prodotti istituzionali avviati nel 2010 ma completati nel 2011<sup>22</sup>. Infine, 14 prodotti istituzionali compresi nel programma di lavoro sono stati cancellati, spesso su richiesta del soggetto interessato che li aveva inizialmente commissionati.

Oltre a misurare i prodotti, l'ETF registra le richieste dirette della Commissione europea. Nel 2011 la Commissione ha presentato 100 richieste (a fronte di 105 nel 2010 e 97 nel 2009); di esse, il 70 % erano pianificate come attività che contribuivano a un prodotto, il 15 % erano state riportate dal 2010 e il restante 15 % erano nuove e perciò non comprese nel programma di lavoro del 2011<sup>23</sup>.

Con 150 prodotti istituzionali completati, rispetto ai 149 programmati (tasso di realizzazione pari al 100,7 %), l'ETF ha efficacemente raggiunto il proprio obiettivo. Questo dato è formato in gran parte dai prodotti programmati nel 2011 e completati nei termini previsti (81,2 % dei prodotti). I prodotti nuovi realizzati nel corso dell'anno (10,1 %) e i prodotti completati riportati dal 2010 hanno costituito un ulteriore 9,4 % dei prodotti realizzati nel 2011. Ma, a causa dell'instabilità della situazione in cui l'ETF ha operato, 17 prodotti programmati per il 2011 sono stati rinviati al 2012.

- Per quanto riguarda le singole regioni, la regione Allargamento ha concluso l'anno con un prodotto in più rispetto a quelli programmati, la regione Vicinato meridionale (ENP-S) ha realizzato il numero di prodotti programmato, la regione Vicinato orientale (ENP-E) ne ha realizzati tre in meno e la regione Asia centrale due prodotti in meno di quelli programmati. Ci sono stati, però, quattro prodotti in più rispetto a quelli programmati per lo sviluppo delle competenze tematiche (TED) e un prodotto in più per le politiche basate su dati oggettivi (EBPM). Questi leggeri scostamenti sono dovuti essenzialmente al completamento di prodotti riportati dal 2010 o al rinvio di prodotti al 2012.
- Per quanto riguarda le singole funzioni, la proporzione dei prodotti realizzati era maggiore per i prodotti F1 (18,1 % programmati, 20,7 % realizzati) ed F3 (12,1 % programmati, 14,7 % realizzati), a scapito dei prodotti F2 (51,7 % programmati, 48 % realizzati) ed F4 (18,1 % programmati, 16,7 % realizzati).

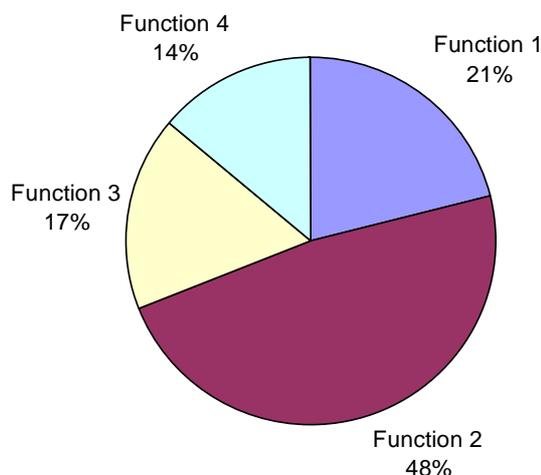
---

<sup>21</sup> Cfr. l'elenco dei prodotti riportati al 2012 nell'allegato I.4. Sette dei 17 prodotti sono stati rinviati su richiesta della Commissione europea, sei su richiesta del beneficiario e altri quattro a seguito di ricalendarizzazione all'interno di un progetto pluriennale (priorità negativa). Un terzo dei rinvii è collegato direttamente alla situazione politica nel paese partner (Egitto e Territori palestinesi occupati).

<sup>22</sup> Cfr. la prossima sezione sulla rendicontazione dei prodotti istituzionali di anni diversi.

<sup>23</sup> Cfr. allegato I.5.

**Figura 1.1 Prodotti istituzionali suddivisi per funzione (%)**



Legenda:

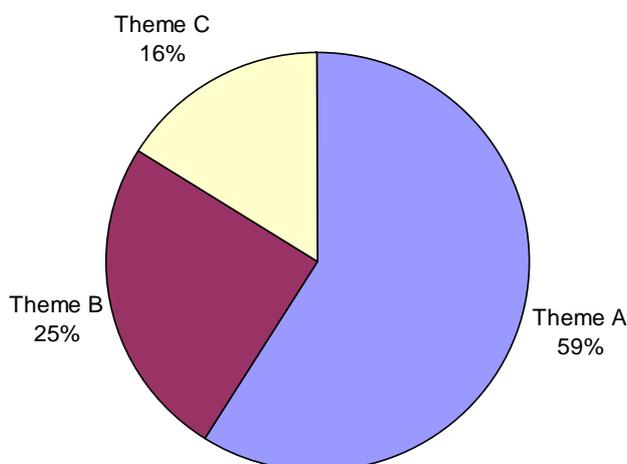
EN	IT
<i>Function</i>	<i>Funzione</i>

- Dei prodotti realizzati per la F1, il 38,7 % era nella regione Allargamento (33,3 % programmati), il 25,8 % nella regione ENP-E (18,5 % programmati) e il 16,1 % nella regione Asia centrale (14,8 % programmati); nella regione ENP-S il numero di prodotti è diminuito considerevolmente, con un 19,3 % di prodotti F1 realizzati rispetto al 33,3 % di prodotti programmati. Nel caso della regione ENP-S, il numero di prodotti F1 è diminuito a seguito dell'imprevista instabilità politica che si è determinata nella regione nel 2011. L'ETF è riuscita a reagire a tale nuova situazione mantenendo il livello dei progetti e dei prodotti per la creazione di capacità (F2) e aumentando i prodotti per l'analisi politica (F3) e, in particolare, quelli per la divulgazione e creazione di reti (F4).
- Tutti i prodotti programmati F2 (creazione di capacità) sia nella regione Allargamento (36,1 %) che nella regione ENP-S (23,6 %) sono stati realizzati nel 2011, ma nella regione ENP-E sono stati realizzati tre prodotti F2 in meno (24,7 % programmati e 22,2 % realizzati), mentre nella regione Asia centrale ne sono stati realizzati due in meno rispetto a quelli programmati (19,5 % programmati e 18,1 % realizzati).
- Per quanto attiene ai prodotti F3 (analisi delle politiche), gli obiettivi sono stati conseguiti nelle regioni Allargamento e Asia centrale, mentre la regione ENP-E ha realizzato due prodotti in meno e la regione ENP-S un prodotto in più rispetto a quelli programmati. Considerevoli aumenti dei prodotti F3 sono stati ottenuti sia nello sviluppo di competenze tematiche sia nelle politiche basate su dati oggettivi. Il numero dei prodotti è aumentato dai sei programmati (33,3 %) ai nove realizzati (40,9 %) per la funzione TED e da tre (16,7 %) a quattro (18,2 %) per la funzione EBPM, principalmente per effetto del completamento delle attività del 2010 e dei relativi prodotti (quattro per TED e uno per EBPM).

Infine, dall'analisi per temi risulta che la distribuzione programmata dei prodotti è stata in gran parte rispettata (59,3 % per A. Istruzione e formazione professionale per gli adulti e apprendimento permanente; 24,7 % per B. Occupabilità e mercato del lavoro; 16 % per C. Imprese e istruzione)<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> L'ETF è stata efficace anche nell'uso delle risorse finanziarie (cfr. parte II). Anche nel 2011 l'ETF ha realizzato un'ottima prestazione per quanto riguarda tutti gli indicatori finanziari, con un utilizzo degli stanziamenti di impegno e pagamento vicino al 100 %, riporti di stanziamenti amministrativi inferiori al 4 % e con il pagamento entro l'esercizio finanziario del 66 % degli

**Figura 1.2 Prodotti istituzionali suddivisi per tema (%)**



Legenda:

EN	IT
<i>Theme</i>	<i>Tema</i>

Nel 2011 è stato sviluppato il sistema di gestione della prestazione e della qualità dell'ETF; alcuni dei suoi elementi erano già presenti e sono stati utilizzati per gestire la qualità dei processi nell'ottica di raggiungere meglio i risultati (ad esempio la procedura del comitato editoriale e, in particolare, la creazione di un sistema di revisione tra pari, per garantire la qualità delle pubblicazioni<sup>25</sup>). Nel corso del 2011 sono state approvate o erano in una fase avanzata prossima all'approvazione numerose iniziative, in grado di assicurare la qualità dei contenuti dei progetti<sup>26</sup>. L'attuazione dei piani d'azione a seguito delle analisi funzionali del dipartimento Amministrazione e dell'ex dipartimento Operazioni ha consentito di migliorare le procedure interne e l'efficienza<sup>27</sup>. Inoltre, nel 2011 si è proceduto alla valutazione del monitoraggio di tutti i progetti, al fine di individuare le aree di miglioramento continuo mediante uno strumento di valutazione qualitativa che applica i criteri DAC<sup>28</sup>.

La valutazione esterna dell'ETF<sup>29</sup> nel 2011 ha tratto le seguenti conclusioni in riferimento al valore aggiunto della Fondazione:

*È difficile ravvisare gli impatti di più lungo termine delle azioni dell'ETF perché non si può stabilire un netto rapporto di causalità, visto il mandato dell'ETF di eseguire interventi non vincolanti quale centro di competenze. Stando così le cose, l'ETF ha dimostrato di apportare un notevole valore aggiunto nel settore dello sviluppo del capitale umano a livello sia dell'Unione europea sia dei paesi partner, e di fornire un ragguardevole contributo allo sviluppo delle politiche in tale area. I tipi*

stanziamenti operativi del 2011. Questi risultati sono stati conseguiti con un numero limitato di storni in bilancio (12). Durante la sua visita di novembre, la Corte dei conti ha sollevato un numero relativamente basso di questioni, e nessuna di grande importanza, il che dimostra che nel 2011 l'ETF ha raggiunto un livello accettabile di conformità al quadro normativo.

<sup>25</sup> Per maggiori informazioni sul comitato editoriale cfr. la sezione 1.7.

<sup>26</sup> Per maggiori informazioni sulle posizioni istituzionali cfr. la sezione 1.4.4.

<sup>27</sup> Per maggiori informazioni sui piani d'azione cfr. la sezione 2.2.8.

<sup>28</sup> Per maggiori informazioni sul monitoraggio e sulla valutazione cfr. la sezione 3.2. La direzione Cooperazione allo sviluppo dell'OCSE (DCD-DAC) ha definito cinque criteri per il monitoraggio e la valutazione dei progetti di sviluppo; tali criteri sono stati approvati e vengono utilizzati dalla maggior parte delle organizzazioni internazionali di donatori, Commissione europea inclusa, e sono: la rilevanza, l'efficienza, l'efficacia, la sostenibilità e l'impatto. Per maggiori informazioni cfr. il sito: <http://bit.ly/wtu0b2>.

<sup>29</sup> PPMI (2012).

*di intervento che hanno apportato il maggiore valore aggiunto sul lungo periodo sono stati quelli attinenti alle aree della creazione di capacità e della diffusione di informazioni e conoscenze. L'ETF ha svolto un ruolo centrale nel processo politico complessivo dello sviluppo del capitale umano e ha apportato valore aggiunto rafforzando i legami tra i soggetti interessati di quel settore. Il dato più importante nell'area dell'impatto e del valore aggiunto è che il coinvolgimento a lungo termine dell'ETF nei paesi partner è d'importanza cruciale per la realizzazione dell'impatto. Un coinvolgimento di lungo periodo nei paesi partner migliora la comunicazione tra l'ETF e i soggetti interessati, approfondisce la conoscenza, aumenta il trasferimento di informazioni e permette uno sviluppo iterativo di politiche specifiche nel corso del tempo. È quindi essenziale che gli interventi dell'ETF nei paesi partner (e con il competente personale del Servizio europeo per l'azione esterna e della Commissione europea) siano continui e costanti per realizzare impatti e valore aggiunto (pag. 11 della versione inglese della relazione finale della Valutazione esterna).*

### **Nota sulla registrazione dei prodotti istituzionali di anni diversi**

Dalla relazione annuale di attività 2010 (pag.12) l'ETF registra i prodotti istituzionali rinviati sulla base dei principi di competenza economica e di stanziamenti differenziati che vengono applicati al bilancio<sup>30</sup>. Ciò significa che i prodotti sono contabilizzati non in base all'esercizio di bilancio nel quale vengono commissionati, bensì in base alla data di conclusione dell'attività. Pertanto, i 14 prodotti inclusi nel programma di lavoro del 2010 e rinviati al 2011 sono contabilizzati e registrati nella relazione del 2011. Allo stesso modo, poiché una parte delle attività relative a 17 prodotti istituzionali previsti nel programma di lavoro del 2011 e commissionati prima del 31 dicembre 2011 non era conclusa a quella data, il completamento (e la conseguente contabilizzazione) di tali prodotti sarà registrato nella relazione annuale di attività del 2012 (i prodotti istituzionali riportati dal 2010 e registrati nella relazione annuale di attività 2011 sono elencati nell'allegato 1.4, mentre i prodotti istituzionali commissionati nel 2011 ma rinviati al 2012 saranno inseriti nella relazione per il 2012)<sup>31</sup>.

Quando si applicano i nuovi principi di bilancio alla registrazione dei prodotti istituzionali, l'ETF conteggia i prodotti istituzionali programmati, affidati e completati nel 2011, anche se il pagamento viene effettuato nel 2012, in base al principio di competenza. Il risultato è il completamento di 136 prodotti sui 149 programmati<sup>32</sup> del 2011 e il completamento e pagamento di 14 prodotti riportati dal 2010.

L'ETF non conteggia i prodotti programmati nel 2011, anche se alcune attività sono iniziate nel 2011, nel caso in cui vi siano attività associate che saranno completate nel 2012. Pertanto, 18 prodotti

---

<sup>30</sup> Nella contabilità per competenza le entrate vengono registrate quando insorgono, non quando sono incassate, e le spese quando sono dovute, non quando vengono effettivamente pagate. Per contro, nella contabilità per cassa le operazioni e gli altri eventi vengono registrati solo al momento dell'incasso o del pagamento delle somme dovute [*Financial Programming and Budget Glossary* (Glossario del bilancio e della programmazione finanziaria), DG Bilancio, Commissione europea; <http://bit.ly/xHgTJU>].

<sup>31</sup> L'ETF registra i prodotti secondo questi principi contabili di bilancio per garantire coerenza tra la rendicontazione finanziaria e la rendicontazione dei prodotti: "Il bilancio della Comunità, come tutti i bilanci delle autorità pubbliche, deve conciliare il principio di annualità con l'esigenza di svolgere operazioni pluriennali; ciò significa che gli impegni devono essere iscritti per un periodo più lungo dell'esercizio finanziario nel quale sono assunti. La risposta a questo doppio requisito consiste nel registrare stanziamenti differenziati, che sono costituiti da stanziamenti d'impegno e stanziamenti di pagamento: (1) gli stanziamenti d'impegno coprono i costi totali degli impegni giuridici assunti, in linea di principio, nel corso dell'esercizio finanziario considerato, mentre (2) gli stanziamenti di pagamento coprono i pagamenti effettuati per onorare gli impegni giuridici assunti nell'esercizio finanziario considerato e/o in esercizi finanziari precedenti. Va sottolineato che l'esistenza di stanziamenti differenziati non rappresenta un'eccezione al principio di annualità. Secondo la vigente procedura di bilancio annuale, gli stanziamenti d'impegno in quanto tali sono autorizzati per un anno. Sono soltanto i pagamenti delle operazioni coperte da questi impegni che si possono estendere su più esercizi finanziari, mentre gli stanziamenti di pagamento in quanto tali sono soggetti ogni anno all'autorizzazione dell'autorità di bilancio. Questa doppia autorizzazione annuale degli stanziamenti d'impegno e di pagamento è una caratteristica unica del bilancio comunitario". [*European Union Public Finance* (Finanza pubblica dell'Unione europea), ISBN 978-92-79-06937-6 © European Communities, 2008, pag. 176; <http://bit.ly/x9G5Qo>].

<sup>32</sup> Come recita il programma di lavoro 2011 (pag. 20), "L'ambiente dell'ETF è soggetto a frequenti cambiamenti e nel 2011 la Commissione europea potrebbe avanzare delle nuove richieste successivamente all'approvazione del presente programma di lavoro. L'ETF gestisce pertanto le sue priorità in modo da saper reagire rapidamente a simili richieste. Questo potrebbe influire sulla tempistica e sullo svolgimento di talune attività". Quindi, dei 149 prodotti istituzionali previsti nel programma di lavoro per il 2011, 14 sono stati cancellati in corso d'anno, mentre sono stati aggiunti 18 prodotti nuovi.

istituzionali del 2011 saranno inseriti nella relazione del 2012, presumendo che siano completate e finite in quell'anno.

Il rinvio di attività correlate a prodotti istituzionali programmati per il 2011 che saranno registrati nel 2012 è da ricondursi o a una richiesta in tal senso da parte del soggetto interessato che ha inizialmente chiesto il servizio (ad esempio la direzione generale, la delegazione dell'Unione europea o l'autorità nazionale, nel 72 % dei casi), oppure a una ricalendarizzazione delle attività all'interno di un progetto pluriennale (stanziamenti differenziati, nel 28 % dei casi).

## 1.7 Rapporti con i soggetti interessati

Nel 2011 l'ETF ha continuato ad approfondire i rapporti con i servizi della Commissione europea, in particolare con la DG Istruzione e cultura (la sua direzione generale *de tutelle*) e con altre direzioni generali (Allargamento, EuropeAid -Sviluppo e cooperazione, Occupazione, affari sociali e integrazione, Imprese e industria, Affari interni e Giustizia, DG per la Politica regionale), come pure con il Servizio europeo per l'azione esterna (SEAE).

È stata rafforzata la cooperazione con altre agenzie dell'UE, soprattutto il Cedefop e l'Eurofound, attraverso lo scambio di competenze, la partecipazione a eventi, i seminari di condivisione delle conoscenze organizzati due volte l'anno con il Cedefop e la promozione di sinergie e attività complementari attraverso i programmi di lavoro annuali comuni. I risultati ottenuti sono illustrati nell'allegato.

L'ETF è stata molto attiva anche nei suoi rapporti con le commissioni del Parlamento europeo, dando un contributo alle discussioni e alle decisioni, e ha rafforzato i legami con il Comitato economico e sociale europeo e il Comitato delle regioni attraverso lo scambio di competenze e la partecipazione a vari eventi riguardanti lo sviluppo del capitale umano nei paesi partner. Nel corso dell'anno sono state organizzate consultazioni con le organizzazioni delle parti sociali europee, che sono state coinvolte nel progetto dell'ETF sul partenariato sociale nel Mediterraneo meridionale.

L'ETF ha collaborato strettamente con le Presidenze ungherese e polacca dell'Unione europea, riservando una particolare attenzione alla definizione dei quadri nazionali delle qualifiche, all'apprendimento degli adulti, alla mobilità e alle competenze dei giovani, nonché alla questione della migrazione. Un'attenzione speciale è stata dedicata anche alla cooperazione con le istituzioni degli Stati membri dell'UE che operano nel settore dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner dell'ETF<sup>33</sup>. Gli esperti dei paesi EFTA sono stati inoltre invitati a condividere le loro competenze durante alcuni degli eventi dell'ETF.

L'ETF ha altresì consolidato i rapporti istituzionali con le organizzazioni internazionali che operano nel campo dello sviluppo del capitale umano, come UNESCO, OIL, UNCTAD, OCSE, Banca Mondiale, Consiglio di cooperazione regionale per l'Europa sudorientale, Banca asiatica di sviluppo e Consiglio d'Europa, condividendo le competenze e le esperienze a sostegno dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner dell'ETF.

L'ETF ha continuato a essere attiva nella cooperazione tra le agenzie dell'UE sul tema dell'istruzione e formazione professionale, tra l'altro presiedendo alcune riunioni del sottogruppo di lavoro sugli indicatori per il monitoraggio dell'istruzione e formazione professionale, e ha contribuito attivamente alle attività del sottogruppo sull'apprendimento imprenditoriale. Ha inoltre collaborato alle attività del gruppo consultivo dell'UNESCO istituito per l'organizzazione del terzo congresso internazionale sull'istruzione e formazione tecnica e professionale e ha avviato la cooperazione con il Gruppo

---

<sup>33</sup> L'allegato I.6 illustra la cooperazione con gli Stati membri realizzata durante l'anno.

europeo sulla pubblica amministrazione (EGPA) e rafforzato quella con l'Unione per il Segretariato mediterraneo (UfMS).

## 1.8 Comunicazione

A sostegno del lavoro complessivo dell'ETF e, in particolare, delle sue attività nel campo delle competenze, nel 2011 il dipartimento Comunicazione dell'ETF (COMM) ha realizzato una serie di attività e iniziative di comunicazione e promozione. In tale contesto, ha organizzato diversi eventi e attività mediatiche, sviluppato e attivato un nuovo sito web e pubblicato numerose relazioni e periodici. Parallelamente sono state adottate, dopo ampie consultazioni, una nuova politica per la comunicazione istituzionale, orientamenti per i media sociali e una nuova politica di comunicazione interna. I principali risultati ottenuti comprendono pubblicazioni (quattro numeri della rivista e dieci bollettini d'informazioni, sei volantini/opuscoli e 32 relazioni e documenti di lavoro), la gestione del comitato editoriale, otto prodotti Internet e audiovisivi e 51 eventi/comunicazioni di promozione del dialogo. Il dipartimento ha organizzato inoltre i due eventi istituzionali, le due riunioni statutarie del consiglio di amministrazione, 35 eventi tecnici e dodici visite di studio. Il dipartimento Comunicazione ha anche lavorato costantemente per diffondere la conoscenza dell'ETF attraverso i media.

## **PARTE II: GOVERNANCE, SUPERVISIONE DELLA GESTIONE, CONTROLLO E NORME DI CONTROLLO INTERNO**

### **2.1 Attività del consiglio di amministrazione dell'ETF**

Nel 2011 le funzioni di governance del consiglio di amministrazione dell'ETF sono state esercitate nel corso di due riunioni plenarie (15 giugno e 22 novembre 2011) e in sei procedure scritte.

Nel giugno 2011 il consiglio di amministrazione dell'ETF ha adottato:

- la relazione annuale di attività dell'ETF per il 2010 e l'analisi e la valutazione della relazione annuale di attività dell'ETF per il 2010;
- il parere del consiglio di amministrazione sui rendiconti finanziari annuali dell'ETF per il 2010;
- la struttura organizzativa dell'ETF.

Il 22 novembre 2011 il consiglio di amministrazione dell'ETF ha discusso e approvato:

- il programma di lavoro dell'ETF per il 2012;
- il bilancio preventivo dell'ETF per il 2012;
- il bilancio rettificativo dell'ETF per il 2011;
- il progetto di stima provvisoria dell'ETF delle entrate e uscite e le relative linee guida generali per il 2013;
- il protocollo tra l'ETF e il ministero kazako dell'Istruzione e della scienza;
- il memorandum d'intesa tra l'ETF e il British Council.

Nel 2011 il consiglio di amministrazione dell'ETF ha adottato i seguenti documenti mediante procedura scritta:

- modifiche al programma di lavoro dell'ETF per il 2011 e al bilancio 2011;
- norme attuative del regolamento finanziario dell'ETF;
- norme attuative in materia di lavoro a tempo parziale e congedi;
- il regolamento interno dell'ETF;
- storni nel bilancio 2011;
- correzioni del bilancio dell'ETF e del programma di lavoro per il 2012.

Nel marzo 2011 i membri del consiglio di amministrazione hanno partecipato a un gruppo di lavoro sulla relazione annuale di attività per il 2010 e sul programma di lavoro per il 2012; nel settembre 2011 il gruppo di lavoro si è riunito nuovamente per discutere del programma di lavoro dell'ETF per il 2012. I membri del consiglio di amministrazione hanno inoltre partecipato a numerose riunioni dell'ETF organizzate a livello regionale o istituzionale, condividendo con i paesi partner le proprie esperienze e competenze nel settore dell'istruzione e formazione professionale. Con il sostegno dei membri del consiglio di amministrazione l'ETF ha organizzato otto visite di studio di rappresentanti dei paesi partner presso rilevanti istituzioni degli Stati membri dell'Unione europea.

Nella riunione del consiglio di amministrazione del novembre 2011 sono stati costituiti tre gruppi di lavoro per il 2012 riguardanti la relazione annuale di attività del 2011, il programma di lavoro per il 2013 e l'analisi e la valutazione dei costi di governance dell'ETF.

## 2.2 Supervisione gestionale e controllo

Il mandato dell'ETF è il fondamento della sua gestione, la quale dà attuazione agli obiettivi operativi.

Il 1° luglio 2011 è stata consolidata la struttura organizzativa dell'ETF, in conformità di una decisione della sua direttrice (ETF/11/DEC/014). Il consiglio di amministrazione ha dato la propria approvazione nella riunione del giugno 2011.

Nel 2011 l'ETF comprendeva le strutture indicate in appresso, che operano ciascuna nel rispettivo ambito di responsabilità svolgendo le funzioni assegnate:

- direzione;
- consulenza legale;
- cooperazione con i soggetti interessati;
- dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione (PMED);
- dipartimento Politiche basate su dati oggettivi (EBPM);
- dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche (TED);
- dipartimento Operazioni geografiche (GEO);
- dipartimento Comunicazione (COMM);
- dipartimento Amministrazione (AD).

Il gruppo direttivo è formato dai seguenti funzionari di alto livello: la direttrice, i responsabili del PMED, dell'EBPM, del TED, del GEO, del COMM e dell'AD. Insieme con i funzionari di alto livello, i tre responsabili di unità nel GEO, il responsabile delle Risorse umane (HR) e il responsabile dell'unità Finanza e contratti (Finproc) nell'AD hanno costituito il gruppo direttivo allargato.

Nel 2011, in conformità del regolamento del Consiglio che istituisce l'ETF, la Fondazione ha sottoposto a revisione il proprio regolamento interno, che è stato adottato dal consiglio di amministrazione sulla base di un parere della Commissione. Il regolamento interno è strutturato in modo tale da poter costituire una solida base per una gestione trasparente, efficace ed efficiente individuando con nettezza il quadro normativo dell'ETF, gli organi competenti per la governance e quelli incaricati del controllo normativo, la struttura gestionale e organizzativa nonché i principi e i valori fondanti. Il regolamento rivisto definisce altresì il processo decisionale e i ruoli e le responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, al fine di garantire trasparenza ed efficacia.

L'allegato 1 illustra la gestione e l'organizzazione dell'ETF nel 2011.

Questa sezione della relazione annuale di attività offre uno sguardo d'insieme sui principali strumenti e attività della supervisione gestionale e del controllo dell'ETF nel 2011. Le sezioni da 2.2.1 a 2.2.11 descrivono in maniera più particolareggiata le caratteristiche salienti di questo processo.

Considerando la struttura organizzativa, le risorse e le dimensioni dell'ETF, l'attuazione del programma di lavoro per il 2011 è stata sottoposta a supervisione e controllo per mezzo delle attività e degli strumenti seguenti:

- riunioni (sezione 2.2.1.);

- rendicontazione (sezione 2.2.2);
- gestione della prestazione e indicatori della prestazione istituzionale (sezione 2.2.3);
- sistema Quadro di comando del monitoraggio e della rendicontazione (sezione 2.2.4);
- processo di gestione del rischio (sezione 2.2.5);
- deleghe e catene di responsabilità (sezione 2.2.6);
- analisi funzionale dell'amministrazione (sezione 2.2.7);
- analisi istituzionale e funzionale delle operazioni (sezione 2.2.8.);
- gestione finanziaria (sezione 2.2.9.);
- gestione delle risorse umane (sezione 2.2.10.);
- protezione dei dati personali (sezione 2.2.11);
- norme di controllo interno dell'ETF (sezione 2.3).

### **2.2.1. Riunioni di gestione**

- I dirigenti di alto livello si sono riuniti con cadenza mensile, in linea con un piano annuale che tiene conto delle scadenze e dei requisiti regolamentari, con i processi interni e con i passaggi operativi. I risultati di queste riunioni sono stati registrati e hanno avuto seguito;
- riunioni di coordinamento del dipartimento Operazioni;
- riunioni di coordinamento del dipartimento Amministrazione.

### **2.2.2. Relazioni**

- Relazioni settimanali online sull'esecuzione del bilancio dell'ETF;
- relazioni trimestrali di avanzamento:
  - sui progressi compiuti nell'attuazione di tutte le attività comprese nel programma di lavoro. Dall'inizio del 2011 il processo di rendicontazione delle attività si è svolto secondo il sistema Quadro di comando. La rendicontazione è coordinata a livello centrale dal dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione (PMED), che provvede a raccogliere e valutare le informazioni sulla gestione, oltre a misurare i progressi relativamente ai prodotti e agli obiettivi pianificati. Il PMED ha inoltre individuato rischi o ritardi nell'attuazione del programma di lavoro. Le relazioni trimestrali forniscono anche dati aggregati sugli investimenti nelle risorse umane derivanti dal sistema di registrazione a tempo e controlla la prestazione istituzionale attraverso una serie di indicatori e finalità. La relazione trimestrale si occupa sia degli aspetti quantitativi che degli aspetti qualitativi dei progressi compiuti nell'attuazione del programma di lavoro e mira a orientare l'analisi e il processo decisionale del gruppo direttivo;
  - sulla situazione finanziaria e dei contratti, nonché sulla situazione dei piani d'azione in risposta ad audit interni, istituzionali ed esterni e a valutazioni dei rischi.

### **2.2.3. Gestione della prestazione e indicatori istituzionali: verso un sistema integrato di gestione della prestazione e della qualità**

L'obiettivo generale del sistema di gestione della prestazione e della qualità (PQMS) dell'ETF è di creare un sistema integrato per gestire la prestazione di tutte le attività, risorse e processi e per garantire la realizzazione del mandato organizzativo e degli obiettivi della Fondazione, soddisfacendo nel contempo le esigenze e le aspettative dei soggetti interessati, dei dirigenti e del personale dell'ETF. Tale sistema è destinato a migliorare la disponibilità, l'analisi e l'applicazione di informazioni e conoscenze organizzative per individuare e affrontare i rischi e le opportunità e per migliorare la prestazione. Esso si concentra sulla gestione dei risultati in tutti i principali processi di gestione.

Dopo l'approvazione nel 2010 di nuove politiche per la pianificazione, il monitoraggio, la valutazione e la gestione del rischio, e con l'istituzione di una nuova funzione per lo sviluppo del processo, il dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione ha rivisto i diversi strumenti e le prassi per la gestione della prestazione e della qualità che sono in uso presso l'ETF, nell'ottica di migliorarli e di sviluppare un sistema integrato di gestione della prestazione e della qualità (PQMS).

Il PQMS copre livelli differenti, da quello operativo ai vertici gestionali, nonché aree politiche e funzionali diverse all'interno dell'ETF. Esiste già un forte approccio alla misurazione quantitativa negli indicatori della prestazione istituzionale e nel Quadro di comando (cfr. 2.2.4), che va integrato con valutazioni della qualità dei risultati e dei processi e con l'individuazione delle aree da migliorare. Le prassi attualmente in uso nella gestione del rischio e l'applicazione delle norme di controllo interno sono state consolidate attraverso una valutazione qualitativa delle politiche istituzionali e dei processi di ampia portata.

Più nello specifico, il PQMS dell'ETF mette a disposizione:

- un canale per garantire la coerenza della direzione e il consenso su ciò che occorre fare per rendere possibile il miglioramento continuo della Fondazione;
- un sistema basato su dati oggettivi;
- uno strumento di misurazione dei progressi nel corso del tempo attraverso un'autovalutazione periodica;
- un collegamento preciso tra le strategie e gli obiettivi e l'attuazione delle attività e dei processi;
- uno strumento di focalizzazione sul miglioramento delle aree che ne hanno più bisogno;
- opportunità per promuovere la revisione tra pari e la condivisione delle buone prassi sia all'interno della Fondazione sia con altre istituzioni;
- un sistema per integrare varie iniziative di qualità all'interno delle attività abituali.

In linea con il principio "a cascata", i piani istituzionali dell'ETF sono tradotti in piani a livello di dipartimento e di unità, piani di progetto e attività e piani individuali. Il sistema di gestione della prestazione e della qualità stimola e assicura il flusso di informazioni sui dati relativi alla prestazione tra i vari livelli in entrambe le direzioni.

Le informazioni sulla prestazione provenienti da fonti diverse (ad esempio indicatori della prestazione istituzionale, prodotti istituzionali e di progetto, risultati e grado di soddisfazione dei soggetti interessati) sono utilizzate per monitorare lo stato di avanzamento di un progetto o servizio e per adottare decisioni sugli obiettivi strategici e sulla destinazione delle risorse. I risultati ottenuti nel 2011, così come sono stati misurati per mezzo degli indicatori della prestazione istituzionale, sono presentati nell'allegato II.3 e comprendono anche i dati relativi al 2010.

Il PQMS si occupa della valutazione della prestazione qualitativa dei progetti dell'ETF come base per un miglioramento continuo della qualità dei processi dell'ETF, oltre che della preparazione di un catalogo di riferimenti per valutare la prestazione operativa alla luce di criteri di monitoraggio orientati ai risultati. Inoltre, questo sistema permette di valutare in quale modo la prestazione dell'ETF contribuisce al suo valore aggiunto in quanto agenzia dell'Unione europea e quanto bene l'ETF svolge il proprio lavoro tematico. Si prevede che il PQMS sia applicato anche nel 2012.

#### **2.2.4. Il Quadro di comando**

Il Quadro di comando è un sistema informatico di controllo integrato della gestione della prestazione che consente di monitorare in tempo reale lo stato di avanzamento delle attività dell'ETF e le risorse impiegate. I dirigenti possono vedere qual è la situazione attuale di ciascun progetto attraverso tre livelli di "pannelli di controllo" dei dati aggregati (del progetto, regionale e istituzionale). Il Quadro di comando integra e tratta i dati provenienti dai differenti sistemi e banche dati dell'ETF già esistenti per fornire "pannelli di controllo" aggiornati in tempo reale sui progressi dei progetti ETF. Questo sistema è stato installato nel gennaio 2011 per gestire le attività principali previste dal mandato dell'ETF e comprende anche uno spazio di lavoro per progetti di autovalutazione in linea con il monitoraggio orientato ai risultati. Dopo un approccio incrementale, nel 2011 è cominciata la graduale estensione del sistema all'intera Fondazione e il suo funzionamento a pieno regime è previsto per il 2012.

#### **2.2.5. Il processo di gestione del rischio**

Nel luglio 2011 la direzione dell'ETF ha compiuto la macrovalutazione annuale del livello di rischio, con l'aiuto di consulenti esterni che hanno fornito supporto metodologico e tenuto, per la direzione e il personale, sessioni formative sulle norme del controllo interno e sulla gestione del rischio. Il processo di valutazione ha compreso le seguenti fasi:

- una revisione e valutazione a tavolino dello stato dell'arte del registro dei rischi dell'ETF per il 2010-11 e il relativo piano d'azione. Sono state esaminate tutte le aree coperte dal registro e sono state compiute o concluse azioni alla data del 31 maggio 2011 (cfr. allegato 5);
- è stata eseguita una valutazione della gestione operativa e nell'ambito dei dirigenti di alto livello per individuare e valutare i rischi collegati all'attuazione dei progetti del programma di lavoro per il 2012 nel contesto delle prospettive di medio termine 2010-13 (in un seminario).

Il risultato di questa valutazione è stato inserito nel registro dei rischi dell'ETF per il 2011-12, e il piano d'azione stabilito ha contribuito all'attività di pianificazione per il 2012 e al programma di lavoro dell'ETF per lo stesso anno.

Non sono stati riscontrati livelli di rischio critici né elevati. Le azioni predisposte nell'ottica di ridurre i rischi di medio livello hanno portato a un livello residuale di rischio che è stato giudicato basso.

#### **2.2.6. Deleghe e catene di responsabilità**

Nel 2011 le deleghe e le catene di responsabilità sono state conformi alla linea di comando della Fondazione e hanno riguardato i seguenti modelli di conferimento dei poteri:

- deleghe finanziarie<sup>34</sup>, cfr. sezione 3.1.1;
- poteri conferiti all'autorità di nomina<sup>35</sup> in forza delle regole stabilite (per l'elenco cfr. l'allegato 2);

---

<sup>34</sup> ETF/09/DEC/020, cfr. parte 3, 3.1.1.

- poteri conferiti al direttore facente funzioni<sup>36</sup> in forza delle regole stabilite per garantire la continuità della gestione e della rappresentanza dell'ETF.

### **2.2.7. Analisi funzionale dell'amministrazione**

Nel programma di lavoro 2011 l'ETF si era impegnata a proseguire i propri sforzi tesi a migliorare l'efficienza, in particolare integrando e razionalizzando l'amministrazione centrale sulla base dell'analisi funzionale dell'amministrazione condotta nel 2009-10. Dopo una positiva fase pilota avviata nel dipartimento Amministrazione, il 1° luglio 2011 è stato esteso con successo ad altri dipartimenti dell'ETF un modello decentrato di gestione delle questioni finanziarie e dei contratti che ha permesso di ridurre ulteriormente il personale dell'amministrazione centrale addetto a tali compiti; pertanto, il numero totale dei dipendenti impiegati nell'AD è sceso a 28 dai 39 della fine del 2009. I dati positivi dell'esecuzione del bilancio alla fine del 2011 dimostrano che questa modifica è stata effettuata senza ripercussioni negative sull'efficienza.

### **2.2.8. Analisi istituzionale e funzionale delle operazioni**

Nel luglio 2010 il dipartimento Operazioni ha dato il via a una revisione iniziale di tipo istituzionale e funzionale della propria organizzazione e dei propri processi. Questa revisione interna ha portato a un riallineamento delle operazioni in tre dipartimenti – Operazioni geografiche, Sviluppo delle competenze tematiche e Politiche basate su dati oggettivi –, come annunciato nella decisione della direttrice (ETF/10/DEC/28). La revisione interna dei cambiamenti strategici dell'ambiente dell'ETF è stata integrata da una revisione esterna delle procedure e dei processi, nell'ottica di valutare i margini di possibili miglioramenti dell'efficienza e dell'efficacia nonché eventuali adeguamenti alla nuova struttura organizzativa.

La relazione finale, che è stata stilata da un consulente esterno<sup>37</sup>, contiene una valutazione ampia ed esaustiva sia delle procedure e dei processi nel contesto della missione fondamentale sia delle implicazioni della nuova struttura messa in funzione nel gennaio 2011. La relazione ha confermato che l'ETF si è conquistata una buona reputazione sotto il profilo dell'efficacia/efficienza. In tal modo, è stata creata una solida base per la riorganizzazione delle operazioni e sono state offerte opportunità di miglioramento. La relazione delinea una serie di raccomandazioni e suggerimenti pratici per migliorare le procedure e i processi più importanti che sono stati presi in considerazione attraverso un piano d'azione dedicato, predisposto alla metà del 2011.

In particolare, la relazione conferma l'aspettativa che:

- l'istituzione del TED porti a uno sviluppo rafforzato delle competenze (tematiche) e alla condivisione delle conoscenze per mezzo delle operazioni, compresi una migliore gestione del programma di innovazione e apprendimento, una migliore leadership dei contenuti e l'individuazione delle priorità tematiche;
- l'istituzione dell'EBPM contribuisca a una qualità più elevata e a una maggiore coerenza delle attività operative, come pure a una maggiore coerenza con le funzioni fondamentali e gli obiettivi;
- grazie ai contributi del TED e dell'EBPM, il GEO possa garantire meglio il rispetto delle posizioni istituzionali e offrire maggiori elementi qualitativi per la valutazione e formazione del personale.

---

<sup>35</sup> ETF/10/DEC015.

<sup>36</sup> ETF/10DEC/011.

<sup>37</sup> Tilkon.

La relazione, quindi, conferma i vantaggi in termini strategici derivanti da un approccio tematico e metodologico più netto, l'importanza della gestione della conoscenza e di una più forte focalizzazione strategica che il processo di Torino può apportare, per esempio, all'individuazione delle future priorità strategiche dei programmi di lavoro, nonché i miglioramenti delle norme attuative. Nel 2011 l'attività si è focalizzata nelle aree indicate in appresso, e sarà così anche nel 2012.

### **1. Migliorare la qualità dei contenuti della missione fondamentale**

Sotto la guida del TED e con la nutrita partecipazione e il contributo degli specialisti dell'ETF sono stati compiuti ulteriori sforzi per definire cosa s'intende per "posizione istituzionale", come tale posizione debba essere sviluppata e quali sono gli strumenti in grado di contribuire a garantire un'attuazione coerente in tutte le operazioni. I riferimenti alle posizioni istituzionali nella pianificazione e nel monitoraggio dei progetti dovranno essere definiti con maggiore chiarezza e ci dovranno essere meccanismi di feedback per garantire che le posizioni siano sistematicamente arricchite con le esperienze sul campo.

La relazione riconosce l'importanza del contributo dato dal processo di revisione tra pari alla qualità del contenuto, soprattutto per quanto attiene alle pubblicazioni e ad altri prodotti in forma scritta. Le linee guida per la revisione tra pari sono sottoposte a riesame, per garantire che le raccomandazioni migliorative vengano inserite nelle bozze.

### **2. Campagna concertata per migliorare l'efficienza**

Nel 2011 sono state realizzate le azioni specifiche indicate di seguito:

- ottimizzazione delle cellule finanziarie e valutazione di altre opportunità per migliorare l'efficienza o l'esternalizzazione dei servizi di sostegno (ad esempio gestione delle missioni);
- maggiore sistematizzazione degli approcci/delle linee guida per azioni operative ripetute (ad esempio organizzazione di eventi, condizioni per il ricorso a competenze esterne);
- maggiore concentrazione sull'addestramento e condivisione delle conoscenze sulle procedure amministrative;
- revisione degli indicatori/obiettivi di efficienza istituzionale per l'organizzazione di operazioni.

### **3. Promuovere la gestione della conoscenza e i sistemi informatici per sostenere l'efficienza e l'efficacia**

La relazione, oltre a sollecitare una maggiore efficienza della missione fondamentale della Fondazione, costituisce una fonte preziosa di riflessione sullo sviluppo dell'ETF in quanto istituzione per la competenza e l'apprendimento. È in questa direzione che va la strategia di gestione della conoscenza dell'ETF, "Conoscenza in azione", adottata nel 2010. Questo esercizio è stato al centro dell'attività del gruppo Gestione della conoscenza nel 2011.

### **4. Promuovere una cultura fondata sulla cooperazione, comunicazione e sul coordinamento**

Le azioni principali realizzate in questo settore hanno perseguito gli obiettivi della politica sulla comunicazione interna dell'ETF, adottata di recente<sup>38</sup>, e si sono focalizzate soprattutto sul rafforzamento delle riunioni di cooperazione tra i responsabili dei dipartimenti e i responsabili delle unità delle operazioni dell'ETF.

---

<sup>38</sup> ETF/11/DEC/021.

## 2.2.9. Gestione finanziaria

Nel 2011 sono stati apportati cambiamenti alla gestione delle questioni finanziarie e dei contratti in un'ottica di maggiore efficienza.

L'adozione in via sperimentale nel 2010 di un modello decentrato di gestione delle questioni finanziarie e dei contratti all'interno dell'AD è stata un successo, e il modello è stato quindi riproposto nel 2011 in tutta l'istituzione dopo una revisione dei circuiti finanziari e dopo l'analisi del rischio delle operazioni. Secondo questo modello, il trattamento di tutte le operazioni finanziarie e di quelle relative ai contratti avviene a livello di dipartimento all'interno di una cellula finanziaria che risponde direttamente all'ordinatore delegato, mentre l'unità finanziaria e dei contratti centrale è stata reindirizzata al controllo della qualità (ex ante ed ex post) e a funzioni di consulenza per altri colleghi.

Nel 2011 è stato preso in esame il monitoraggio del bilancio attraverso un processo rigoroso e strutturato di revisione del bilancio. Tale disamina ha portato a un'ulteriore riduzione del numero di storni in bilancio eseguiti nel corso dell'anno, determinando così un esercizio positivo per l'ETF sotto il profilo dell'esecuzione del bilancio. I risultati, illustrati in appresso, sono stati conseguiti anche grazie alla positiva applicazione del modello finanziario decentrato. È stata adottata una politica di esecuzione del bilancio dell'ETF per delineare chiaramente in quale modo l'ETF garantisce il miglior uso possibile delle proprie risorse finanziarie. Questa politica comprende tutte le fasi correlate all'esecuzione del bilancio.

### Dati e cifre importanti

- Sui 20,350 milioni di euro disponibili in forma di stanziamenti d'impegno nel 2011 l'ETF ha ottenuto un tasso d'impegno pari al 99,7 % (simile al risultato dell'anno precedente in termini di tasso di esecuzione ma superiore in termini nominali);
- l'ETF ha pagato l'86,8 % dell'importo impegnato (rispetto all'87,1 % nel 2010 e all'82 % nel 2009);
- compresi i pagamenti relativi a impegni operativi riportati dall'anno precedente, sui 19,850 milioni di euro disponibili in forma di stanziamenti di pagamento nel 2011 l'ETF ha ottenuto un tasso di esecuzione dei pagamenti pari al 99,76 % (rispetto al 96,5 % nel 2010 e a circa il 90 % nel 2009);
- nel 2011 l'ETF ha ridotto a 12 il numero degli storni in bilancio, rispetto ai 15 del 2010 e ai 33 del 2009, e ha rinviato il 13,1 % dell'importo impegnato nel 2011 (rispetto al 12,8 % nel 2010 e al 17 % nel 2009);
- il tasso di riporto delle attività operative – stanziamenti differenziati (RAL, ossia “reste à liquider”) – è pari al 33 %, mentre i riporti amministrativi sono pari al 3,9 % (stanziamenti non differenziati);
- il risultato effettivo di bilancio (importo totale da restituire alla Commissione europea) è di 117 686,58 EUR (100 981,71 EUR nel 2010);
- nel settore dei contratti sono state cancellate nove gare d'appalto e sono stati sottoscritti 38 contratti, con un totale di 104 contratti vigenti al 31 dicembre 2011.

Nel 2011 l'ETF ha modificato il proprio bilancio una volta per iscrivere entrate con destinazione specifica (286 284,28 EUR disponibili da esercizi precedenti e 4 522,81 EUR di interessi maturati), che di solito non sono quantificabili al momento dell'adozione del bilancio preventivo (novembre 2010 per il bilancio del 2011).

Inoltre, conformemente alla prassi consolidata, l'ETF ha rivisto l'attuazione delle attività del programma di lavoro nel secondo e terzo trimestre dell'anno.

Sulla base della revisione delle attività e degli stanziamenti di bilancio, l'ETF ha proposto una riassegnazione dei fondi di bilancio per potenziare le attività operative; in tale contesto sono stati trasferiti 147 340 EUR di stanziamenti d'impegno e di pagamento dal titolo 1 ai titoli 2 e 3, da utilizzarsi per i seguenti fini:

- rafforzare la vigilanza sull'immigrazione in Marocco;
- organizzare una discussione sull'occupabilità dei giovani e sul ruolo delle organizzazioni delle parti sociali in Turchia, nell'ambito dell'iniziativa "Amici della Turchia", su richiesta del Parlamento europeo;
- aumentare il sostegno per l'evento "Governance e politiche efficaci per l'istruzione e formazione professionale: il ruolo dei dati oggettivi";
- acquisire licenze per la virtualizzazione dei sistemi informatici.

Gli stanziamenti di pagamento del titolo 3 sono stati redistribuiti tra varie linee operative di bilancio, conformemente agli aggiornamenti dei pagamenti previsti nel corso dell'anno.

Inoltre, un avvenimento di importanza fondamentale nel 2011 è stato il passaggio al sistema di contabilità ABAC della Commissione europea, per migliorare la gestione dei beni patrimoniali dell'ETF in termini di conformità ed efficienza (cfr. allegato 9).

Alla fine del 2011 è stata istituita una metodologia di controllo ex post delle operazioni dell'ETF per verificare un campione di operazioni finanziarie, al fine di garantire l'efficace attuazione delle procedure previste (cfr. anche sezione 3.3).

La relazione sulla conformità alle scadenze di pagamento e sulla loro sospensione è riportata nell'allegato 10. Nel 2011 non è stata presentata alcuna rinuncia al recupero degli importi stabiliti.

## **2.2.10. Gestione delle risorse umane**

L'ETF ritiene che le risorse umane siano il patrimonio principale di cui dispone per dare attuazione al proprio mandato e conseguire gli obiettivi dei programmi di lavoro. Una buona gestione delle risorse umane comporta un miglioramento costante delle politiche e delle procedure di pianificazione, assunzione, apprendimento e sviluppo, gestione della prestazione e impiego del personale.

In tale contesto, nel 2011 l'ETF:

- ha adottato un quadro di gestione delle risorse umane che consiste nell'elencazione dei principi guida per la gestione delle risorse umane. Tali principi guida sono conformi alle pertinenti disposizioni dello Statuto dei funzionari e delle condizioni di lavoro degli altri agenti delle Comunità europee (CEOS), nonché al regolamento finanziario dell'ETF;
- ha ulteriormente migliorato la propria valutazione della prestazione e i relativi processi per il dialogo annuale e le norme attuative; ha altresì rivisto le proprie norme attuative sulle promozioni e ha inviato entrambi i documenti alla DG Risorse umane per l'approvazione, prima della loro adozione da parte del consiglio di amministrazione;
- ha avviato una revisione del quadro delle competenze tecniche dell'ETF per fare maggiore chiarezza sui ruoli e sui compiti del personale e sui relativi requisiti di competenza;
- ha cominciato a focalizzarsi più sulla qualità che sulla quantità nel settore dell'apprendimento e dello sviluppo, attraverso corsi di formazione su misura meglio finalizzati al personale grazie al crescente coinvolgimento del dipartimento HR sin dall'inizio del processo (apprendimento e sviluppo necessitano di valutazione, pianificazione dei corsi, ecc.);

- si è ulteriormente concentrata sul benessere del personale adottando una politica per il riaccoglimento dei colleghi al rientro da una lunga assenza e facilitando l'integrazione dei nuovi arrivati con incontri a metà del periodo di prova tra il dipartimento HR, i nuovi membri del personale e gli ordinatori competenti, per valutare l'opportunità di adottare misure di sostegno e/o correttive.

### **Dati e cifre importanti**

- L'ETF ha concluso il 2011 con sei posti vacanti nella pianta dell'organico, di cui tre sono stati occupati entro il marzo 2012. Alla fine del 2011 l'ETF aveva 125 dipendenti (90 agenti temporanei, 32 agenti contrattuali, due agenti locali e un esperto nazionale distaccato). Nel corso dell'anno sette persone sono state assunte dalla Fondazione e 10 se ne sono andate. Cfr. anche l'allegato 8.

### **2.2.11. Protezione dei dati**

Nel 2011 l'attuazione delle raccomandazioni del Garante europeo della protezione dei dati (GEPD) riguardo alle procedure dell'ETF è stata l'attività principale nel settore della protezione dei dati personali. La procedura per la gestione di eventi – sottoposta al vaglio del GEPD nel 2010 – è stata approvata e conclusa nel corso del 2011. Sempre nel 2011 è stata sottoposta all'EDPS anche la procedura sulla prevenzione di molestie.

## **2.3 Norme di controllo interno dell'ETF**

### **2.3.1. Conformità ai requisiti delle norme di controllo**

Dal 2004 l'ETF ha compiuto rilevanti progressi verso il conseguimento della piena conformità ai requisiti previsti dal quadro delle norme di controllo interno (ICS). Nel 2009 il consiglio di amministrazione della Fondazione ha adottato le 16 norme riviste, per garantire una gestione efficace.

Le norme di controllo interno dell'ETF sono strutturate in sei ambiti che coprono l'intero processo di gestione, dalla definizione degli obiettivi al conseguimento dei risultati:

1. missione e valori;
2. risorse umane;
3. pianificazione e gestione del rischio;
4. operazioni e attività di controllo;
5. informazione e rendicontazione finanziaria;
6. valutazione e audit.

Nel 2011 non sono emerse debolezze significative o rilevanti all'interno del sistema di controllo interno dell'ETF. I controlli in atto hanno funzionato come previsto.

L'ETF ha notato che, dopo il passaggio all'ABAC, il sistema di controllo per monitorare il massimale dei contratti ETF in vigore non funzionava a dovere; tuttavia, grazie a misure di riduzione, il problema è stato risolto, con conseguenze su due soltanto dei 104 contratti vigenti (alla data del 31 dicembre 2011).

Alla luce dei risultati della revisione e della valutazione del sistema di controllo interno condotte nel 2011 si può ragionevolmente contare su una valutazione positiva dello stato di conformità dell'ETF a tutte le norme di controllo interno.

La seguente tabella mostra i risultati delle autovalutazioni basate sul rischio che vengono eseguite ogni anno dalla direzione e dal coordinatore del controllo interno dal momento dell'adozione delle norme di controllo interno. Nel 2007 e 2009 la valutazione ha riguardato un campione più grande di dipendenti, nell'ottica di garantire una rappresentatività più ampia e diversificata.

Anno della revisione ICS	% di risposte 1-2 <sup>39</sup> Sistema adeguato / Necessità di piccoli miglioramenti	% di risposte 3-4 Necessità di miglioramenti significativi / Nessun sistema in essere	Livello di valutazione non indicato (%)
2011	97,62%	2,38 %	0 %
2010	93,75 %	6,25 %	0 %
2009	79,2 %	19,4 %	1,4 %
2008	83,3 %	15,4 %	1,3 %
2007*	70,3 %	29,3 %	0,4 %
2005*	54,0 %	35,0 %	11,0 %

La revisione e la valutazione basata sul rischio dei sistemi di controllo interno dell'ETF che vengono eseguite annualmente consentono alla Fondazione di fornire garanzie sul corretto funzionamento dei sistemi applicati, verificare i risultati, individuare potenziali criticità e pianificare azioni correttive. I risultati completi della revisione e della valutazione del 2011 sono riportati nell'allegato 6.

<sup>39</sup> Dal 2005 l'ETF si avvale dello strumento iCAT, fornito dalla DG Bilancio, per la revisione e la valutazione dell'ICS. I questionari sono stati adattati allo specifico contesto dell'ETF, ma le modalità di valutazione rimangono quelle usate dalla Commissione europea e sono basate su una scala da 1 a 4: 1. sistema adeguato; 2. necessità di piccoli miglioramenti; 3. necessità di miglioramenti significativi; 4. nessun sistema.

## 2.3.2 Efficacia dell'attuazione delle norme di controllo prioritarie

All'interno dell'ETF è prassi consolidata<sup>40</sup> che le raccomandazioni conseguenti a valutazioni e audit interni, istituzionali ed esterni confluiscono nel piano d'azione per il miglioramento dell'ETF, attuato sotto la responsabilità del coordinatore del controllo interno. Questa procedura interna mira a garantire che le debolezze individuate nei sistemi di gestione e controllo dell'ETF siano affrontate in maniera sistematica ed efficiente e che tutte le conseguenti azioni di miglioramento siano monitorate. Tale prassi forma parte integrante del sistema di controllo interno dell'ETF.

Il piano di miglioramento dell'ETF per il 2011 ha indicato come prioritari i seguenti ambiti:

### 1. Ambito n. 2 – Risorse umane (priorità alta), in considerazione:

- 1a della necessità di rafforzare la cultura dell'apprendimento all'interno dell'ETF (partecipazione a occasioni di formazione, sostegno all'amministrazione, occasioni di formazione correlate alle attività della missione fondamentale);
- 1b della necessità di continuare ad adattare la capacità del personale dell'ETF di soddisfare le esigenze connesse con il mandato.

### 2. Ambito n. 4 – Operazioni e attività di controllo (priorità alta/media), in considerazione:

- 2a della necessità di sviluppare ulteriormente una strategia complessiva dell'ETF nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC).

### 3. Ambito n. 5 – Informazione e rendicontazione finanziaria, in considerazione:

- 3a della necessità di migliorare ulteriormente la comunicazione interna e la qualità e l'efficacia dei flussi di informazioni.

Nel 2011 i relativi sistemi e norme sono stati applicati con efficacia grazie alle attività principali indicate di seguito:

### 1. Ambito n. 2 – Risorse umane:

- 1a aggiornando le occasioni di formazione e il mansionario del personale dell'ETF, con particolare riguardo ai termini delle competenze tecniche e alla formazione per gli amministratori di nuova nomina, nonché rafforzando il monitoraggio dei giorni di formazione e della relativa partecipazione;
- 1b potenziando i legami tra le politiche dell'ETF per le risorse umane (valutazione, sviluppo e collocazione del personale/quadro di descrizione delle mansioni) e quindi rendendo i sistemi più efficienti e più efficaci.

### 2. Ambito n. 4 – Operazioni e attività di controllo:

- 2a sviluppando una strategia complessiva (per le TIC) per il periodo 2011-14, approvata dalla direzione nel settembre 2011. Tale strategia delinea un modello di governance delle TIC che mira a garantire che la pianificazione strategica e la disponibilità delle TIC, gli stanziamenti di risorse e i finanziamenti siano coerenti in tutta l'ETF e che gli obiettivi delle TIC siano in linea con gli obiettivi dell'ETF.

### 3. Ambito n. 5 – Informazione e rendicontazione finanziaria:

- 3a aggiornando e rivedendo la politica istituzionale dell'ETF per la comunicazione relativamente al periodo 2012-13, conformemente alle attuali prospettive di medio termine. Nel dicembre 2011 è stata approvata una politica aggiornata che supporta gli obiettivi generali dell'ETF così come

---

<sup>40</sup> ETF/PROC/26.

stabiliti nei suoi documenti istituzionali fondamentali e crea un quadro generale per la comunicazione, oltre a orientare la politica dell'ETF in materia di comunicazione interna. Inoltre, stabilisce gli obiettivi, le finalità e i principi della comunicazione e fornisce informazioni sui ruoli, sulle responsabilità e sul coordinamento della comunicazione.

La politica dell'ETF per la comunicazione interna, approvata nell'agosto 2011, delinea il quadro generale e fissa i principi fondamentali che guidano la comunicazione interna nell'ETF. Gli obiettivi, le attività e gli indicatori specifici della comunicazione saranno inseriti nel ciclo annuale di programmazione e rendicontazione del 2012.

### **2.3.3 Conclusioni**

Gli elementi principali del funzionamento delle norme di controllo interno dell'ETF nel 2011 sono illustrati nelle sezioni II e III della presente relazione.

Tenendo conto degli sviluppi più importanti avvenuti nel 2011, e in particolare:

- delle azioni compiute a seguito delle analisi istituzionali dell'AD e funzionali dell'Ops,
- delle ulteriori modifiche apportate al quadro degli indicatori istituzionali e di gestione della prestazione dell'ETF,
- dell'applicazione del sistema Quadro di comando,
- del processo di gestione del rischio e
- dei processi di gestione finanziaria e delle risorse umane,

si può concludere che le norme di controllo interno dell'ETF funzionano a dovere e pertanto offrono garanzie ragionevoli quanto al controllo dei rischi collegati agli obiettivi di prestazione dell'ETF, agli obiettivi di conformità e a quelli relativi alla tutela del personale e alla protezione del patrimonio e delle informazioni.

### **Sintesi**

La parte II descrive i tratti essenziali dei cambiamenti significativi che hanno consentito di migliorare e potenziare la supervisione gestionale e il controllo delle attività dell'ETF. Nel 2011 la Fondazione ha continuato ad attuare un sistema completo di controlli interni e di gestione della qualità e del rischio che assicura la conformità proporzionale e l'efficacia delle procedure interne. Questi sviluppi hanno riguardato modifiche della struttura organizzativa e dei processi e sistemi interni, delle procedure e dei flussi di lavoro, nonché della gestione delle risorse.

## **PARTE III: AMBITI PER LA DICHIARAZIONE DI AFFIDABILITÀ**

Dopo avere descritto nella sezione II la supervisione e i controlli della gestione e le norme di controllo interno, in questa sezione si illustrano gli ambiti specifici su cui si fondano le ragionevoli garanzie date dall'ordinatore dell'ETF nella propria dichiarazione di affidabilità, riportata nella successiva sezione IV<sup>41</sup>.

L'ETF ha una propria politica<sup>42</sup> per definire i criteri di rilevanza sulla base dei quali l'ordinatore decide se inserire una riserva nella propria dichiarazione annuale di affidabilità nel contesto della rendicontazione annuale sull'attività. Tale politica è illustrata nell'allegato 4.

Le carenze che portano all'inserimento di riserve nella dichiarazione annuale di affidabilità riguardano le ragionevoli garanzie sull'utilizzo delle risorse, la sana gestione finanziaria o la legalità e regolarità delle relative operazioni.

Per stabilire la rilevanza è necessario compiere una valutazione sia qualitativa che quantitativa.

Per valutare la rilevanza di una carenza è essenziale quantificare in termini monetari il potenziale impatto finanziario ("valore monetario del problema individuato"/"importo ritenuto sbagliato"/"importo ritenuto a rischio").

La soglia quantitativa standard di rilevanza dell'ETF è fissata al 2 % del suo bilancio complessivo; pertanto, se una carenza individuata ha un valore di rischio di esposizione pari (o superiore) al 2 % del bilancio complessivo dell'ETF ("a rischio"/"esposizione"), si deve sempre inserire una riserva nella dichiarazione annuale di affidabilità della direttrice dell'ETF.

Per ciascuna riserva indicata nella relazione annuale di attività l'ETF deve indicarne con precisione la natura, spiegarne le cause e quantificarne le conseguenze in termini di bilancio e di impatto sulla dichiarazione di affidabilità. La relazione annuale di attività deve inoltre specificare le misure correttive messe in atto dall'ETF per ridurre, gestire e correggere quanto più possibile la carenza in questione.

### **3.1 Ambito 1: Valutazione da parte della direzione**

#### **Dichiarazione di affidabilità a cascata da parte degli ordinatori (sub-)delegati**

Nel 2011 l'ordinatore ha delegato poteri di esecuzione del bilancio per mezzo di una decisione della direttrice<sup>43</sup> che ha attribuito le diverse aree del bilancio, comprese le linee specifiche, agli ordinatori delegati e sub-delegati (OD e OSD). Tale decisione è accompagnata dagli atti individuali di delega, firmati dalla direttrice, dall'ordinatore delegato e dal suo sostituto. Sottoscrivendo l'atto, l'ordinatore delegato conferma di accettare i poteri ricevuti. La figura seguente illustra il modello di delega applicato nel 2011.

---

<sup>41</sup> In linea con le istruzioni permanenti per le relazioni annuali di attività SEC(2010)1333.

<sup>42</sup> (ETF/09/DEC/018).

<sup>43</sup> (ETF/10/DEC/035).

<b>Ordinatore delegato</b>	<b>Sostituto</b>
Responsabile del dipartimento Comunicazione dell'ETF	Responsabile del dipartimento Amministrazione
Responsabile del dipartimento Amministrazione	Responsabile del dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione
Responsabile del dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche	Responsabile del dipartimento Operazioni geografiche
Responsabile del dipartimento Operazioni geografiche	Responsabile del dipartimento Politiche basate su dati oggettivi
Responsabile del dipartimento Politiche basate su dati oggettivi	Responsabile del dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche
Responsabile del dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione	Responsabile del dipartimento Comunicazione dell'ETF

Gli ordinatori delegati<sup>44</sup> hanno subdelegato i poteri ricevuti, con il permesso esplicito della direttrice e nel rispetto delle seguenti linee guida:

- gli impegni giuridici e finanziari possono essere subdelegati ai dirigenti di livello intermedio solo se hanno un importo inferiore a 60 000 EUR;
- i pagamenti possono essere subdelegati ai dirigenti di livello intermedio senza limiti. I pagamenti a basso rischio possono essere subdelegati anche a membri del personale che svolgono la funzione di coordinatori;
- i sostituti degli ordinatori subdelegati sono garantiti dall'ordinatore delegato dal quale hanno ricevuto la sub-delega oppure, in sua assenza, dal suo sostituto.

Dal 2008 l'ETF applica un sistema di rendicontazione di fine anno da parte degli ordinatori (sub-) delegati per quanto riguarda la loro esecuzione del bilancio durante l'anno passato. Il sistema funge altresì da dichiarazione di conferma della conformità dell'operato degli ordinatori all'atto di delega sottoscritto all'inizio dell'anno.

Nel 2011 l'ETF ha continuato a rafforzare il quadro degli ambiti a sostegno della dichiarazione di conformità dell'ordinatore allegando a ciascuna dichiarazione di affidabilità firmata dagli ordinatori (sub-)delegati il rispettivo tasso di esecuzione del bilancio (compresi impegni, pagamenti e rinvii) e le spiegazioni di tutti gli scostamenti / i cambiamenti intervenuti nel corso dell'esercizio (in linea con i corrispondenti risultati in termini di prodotti), il numero e il valore di tutti gli accordi diretti stipulati e le eccezioni registrate nell'esercizio cui si riferisce il bilancio. Gli ordinatori (sub-)delegati sono tenuti a riferire/giustificare come hanno impiegato i rispettivi poteri di bilancio, nonché a rilasciare al termine dell'esercizio un'apposita dichiarazione di conferma della conformità all'atto di delega. Attraverso questa procedura è possibile verificare direttamente l'uso dei poteri di bilancio delegati e/o sub-delegati. Il modello per la dichiarazione di affidabilità a cascata della fine del 2011 è riportato nell'allegato 7 della relazione.

<sup>44</sup> A norma dell'articolo 34, paragrafo 2, del regolamento finanziario dell'ETF.

## Registro delle eccezioni

Dal 2005 l'ETF attua una procedura di registrazione delle eccezioni. Il suo scopo generale è adottare provvedimenti idonei a garantire che la direttrice e gli organi direttivi dell'ETF registrino tutte le circostanze eccezionali di casi significativi di irregolarità nei controlli o di scostamenti dal quadro normativo dell'ETF e ne informino il consiglio di amministrazione e l'ordinatore in conformità del principio di trasparenza. Prima di poter intraprendere qualsiasi azione è necessario che l'"eccezionalità" delle circostanze sia documentata, giustificata e approvata al livello appropriato.

Nel 2011 sono state registrate in tutto 17 eccezioni, di cui 14 riguardavano scostamenti dal regolamento finanziario, due riguardavano scostamenti dallo statuto del personale e una riguardava il controllo interno. Il valore finanziario totale delle eccezioni registrate ammonta a 360 763 EUR, che corrisponde all'1,8 % del bilancio complessivo dell'ETF nel 2011. Nessuna delle eccezioni registrate è stata giudicata tale da soddisfare i criteri qualitativi e quantitativi per l'inserimento di una riserva nella presente relazione.

L'analisi qualitativa della tipologia delle eccezioni, comprese le misure di riduzione adottate (ex ante o ex post), rivela quanto segue:

- a) due eccezioni riguardano le modalità per il telelavoro concesse a un dipendente in circostanze specifiche;
- b) quattro eccezioni riguardano "impegni a posteriori" relativi a disimpegni eseguiti durante la rivalutazione degli impegni in preparazione dell'esercizio di riporto, in presenza di una valutazione del rischio ex ante compiuta dalla direzione dell'ETF allo scopo di limitare i fondi non utilizzati del bilancio 2010;
- c) cinque eccezioni riguardano "impegni a posteriori" dovuti a carenze nel flusso di lavoro specifico relativo all'approvazione; ciascun impegno, però, concerneva attività pianificate e iscritte in bilancio. Il flusso di lavoro relativo all'approvazione dell'impegno è stato integrato con l'aggiunta di un'ulteriore fase di controllo;
- d) due eccezioni riguardano accordi diretti nei quali, dopo una valutazione ex ante del mercato, solo due contraenti sono stati ritenuti in grado di soddisfare le esigenze di visibilità dell'ETF (le eccezioni si riferiscono a un bando per l'assunzione di dirigenti e a una campagna promozionale dell'ETF);
- e) una eccezione riguarda un accordo diretto nel quale, dopo una valutazione ex ante, si è deciso di assegnare l'incarico al fornitore di servizi esistente, visti il carattere riservato dell'argomento (calcolo della retribuzione degli agenti locali) e l'esigenza di garantire continuità;
- f) una eccezione riguarda un accordo diretto per uno studio sulla migrazione e sulle competenze professionali in Marocco che è stato concluso dopo il fallimento di una procedura negoziata e di una gara a procedura aperta e previo perfezionamento delle condizioni del contratto;
- g) una eccezione riguarda un contratto concluso a seguito di una procedura negoziata con cinque candidati, nel quale l'importo impegnato e speso è superiore alla soglia prevista per quella procedura. Tale eccezione è dovuta al malfunzionamento del sistema di controllo che monitora il massimale dei contratti vigenti dell'ETF, problema nel frattempo risolto;
- h) una eccezione riguarda un contratto nel quale è stato superato il valore totale stimato pubblicato negli avvisi della gazzetta ufficiale a causa del malfunzionamento del sistema di controllo che monitora il massimale dei contratti vigenti dell'ETF, nonché a causa di un aumento imprevisto delle

esigenze di servizio nel corso del 2011, mentre veniva avviata la nuova procedura d'appalto. Nel frattempo il problema nel sistema di controllo del massimale dei contratti è stato risolto.

Complessivamente, tre delle 17 eccezioni hanno un valore pari o superiore a 50 000 EUR e devono quindi essere segnalate nella relazione annuale di attività, ai sensi della procedura interna dell'ETF sulla rendicontazione delle eccezioni<sup>45</sup>:

- EXC/2011/03 concernente un impegno a posteriori sul bilancio delle missioni del 2010 per un importo di 90 000 EUR (cfr. punto b) sopra);
- EXC/2011/09 concernente un accordo diretto per uno studio sulla migrazione e sulle competenze professionali in Marocco per un importo di 110 000 EUR (cfr. punto f) sopra);
- EXC/2011/10 concernente un impegno a posteriori per un importo totale di 53 895 EUR (cfr. punto c) sopra).

### **Procedura negoziata ex articolo 126 del regolamento finanziario<sup>46</sup>**

Nel 2011 l'ETF ha concluso in tutto due procedure negoziate ai sensi dell'articolo 126 del regolamento finanziario di valore superiore a 5 000 EUR (cfr. tabella seguente). Il valore complessivo delle procedure negoziate è di 106 000 EUR, corrispondente allo 0,5 % del bilancio totale dell'ETF eseguito nel 2011 (20 140 807 EUR).

<b>N. DEL CONTRATTO/ BUONO D'ORDINE</b>	<b>NOME DEL CONTRAENTE</b>	<b>VALORE EUR</b>	<b>TITOLO DELL'ACQUISTO</b>	<b>GIUSTIFICAZIONE</b>
CON/11/ETF/0031	Be Tech Srl	76 000	Manutenzione dell'infrastruttura Extreme Networks (contratto quadriennale)	Art. 126, lett. b), delle norme attuative del regolamento finanziario (situazione di monopolio)
CON/11/ETF/0036	IPSA Industria Pubblicitaria Spa	30 000	Spazio pubblicitario all'aeroporto di Caselle	Art. 126, lett. b), delle norme attuative del regolamento finanziario (situazione di monopolio)

## **3.2 Ambito 2: a) Risultati degli audit del 2011**

L'ETF non ha mai ricevuto raccomandazioni critiche da parte di organi di controllo. E così è stato anche nel 2011: in quest'anno gli organi di controllo non hanno emesso alcuna raccomandazione critica.

<sup>45</sup> ETF/PROC/01/2011.

<sup>46</sup> Procedura negoziata senza precedente pubblicazione di un avviso di gara.

## Servizio di audit interno

Come previsto dal piano strategico di audit per il periodo 2010-12, nell'aprile 2011 il servizio ha eseguito un audit sulla "comunicazione esterna e interna nell'ETF". Nel parere finale di audit<sup>47</sup> si rileva che, sulla base dei risultati dell'audit, così come descritto negli obiettivi e nelle attribuzioni, il sistema di controllo interno applicato nell'ETF fornisce una garanzia ragionevole quanto al conseguimento degli obiettivi previsti per le attività seguenti e i relativi processi:

- comunicazione – esternamente a livello di istituzione e internamente rivolta al personale dell'ETF;
- appalti pubblici collegati alle attività di comunicazione.

È un fatto che non sono state emesse raccomandazioni critiche né molto importanti. Il servizio di audit interno ha espresso una serie di raccomandazioni importanti e auspicabili, al fine di garantire l'aggiornamento e l'adeguamento del quadro e delle attività della comunicazione esterna e interna dell'ETF alle prospettive di medio termine e ai requisiti della missione fondamentale.

## Corte dei conti europea

Nel maggio 2011 la Corte dei conti europea ha sottoposto a revisione i conti annuali dell'ETF, che comprendono i rendiconti finanziari e le relazioni sull'esecuzione del bilancio per l'esercizio finanziario 2010, e ha verificato la legalità e regolarità delle operazioni cui i conti si riferiscono. La Corte ha emesso un parere positivo sull'affidabilità dei conti e sulla legalità e regolarità delle operazioni cui i conti si riferiscono. La relazione non conteneva commenti specifici.

In novembre la Corte dei conti ha compiuto la sua prima visita nel contesto dell'audit dei conti annuali del 2011 e ha successivamente formulato due osservazioni preliminari sulla gestione finanziaria e sulle assunzioni di personale. L'ETF ha preso atto di tali osservazioni e ha attuato misure correttive.

## Programma di audit ex post dell'ETF per il 2011

Oltre all'attività di audit svolta da organi istituzionali, nel 2011 l'ETF ha affidato i seguenti incarichi di audit ex post mediante un contratto quadro con società di audit esterne<sup>48</sup>:

- un audit ex post delle questioni finanziarie e della prestazione relativamente al calcolo dei costi dei prodotti all'interno dell'ETF, allo scopo di formulare raccomandazioni per le metodologie di calcolo e fornire occasioni per sostenere la gestione dell'ETF basata sulle attività. Nel 2010 l'ETF ha messo a punto i propri indicatori di prestazione istituzionali evidenziando l'importanza e la misurabilità dei propri obiettivi. Inoltre, nel 2011 l'ETF si è attivata per misurare i costi reali dei propri servizi in termini di prodotti, facilitando in tal modo la misurazione della propria efficacia, efficienza ed economicità nonché del proprio valore aggiunto in quanto agenzia dell'UE.
- Complessivamente, la relazione conclude che l'ETF applica un metodo formale di calcolo dei costi basato su un accurato sistema di registrazione del tempo che le consente di raccogliere dati e relazionare sul tempo dedicato a ciascun progetto.
- Il campione dell'audit del 2011 era costituito per il 30 % dai 154 prodotti istituzionali dell'ETF<sup>49</sup> previsti dal programma di lavoro 2010. In linea generale, nel 2011 il programma di audit ex post

<sup>47</sup> IAS.A-2010-W ETF-001, 21 maggio 2010.

<sup>48</sup> Dal 2009 le società cui l'ETF ha affidato incarichi per servizi di audit sono state: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020) e Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021).

<sup>49</sup> Poiché ogni prodotto istituzionale è collegato a un numero di prodotti di progetto compreso tra due e cinque, e ogni prodotto di progetto è collegato a un numero di operazioni (impegni e pagamenti), si stima che il campione oggetto dell'audit abbia compreso 400 operazioni (45 3504,73 EUR, ossia l'11 % del bilancio operativo del titolo 3).

non ha messo in luce carenze significative dei controlli interni, e le raccomandazioni hanno offerto all'ETF utili insegnamenti per migliorare le sue prassi e procedure interne. Sono stati predisposti e attuati piani d'azione dedicati a questo scopo, per dare seguito alle pertinenti raccomandazioni. Il programma annuale di audit ex post dell'ETF costituisce un'attività di supervisione e controllo tesa a fornire ulteriori garanzie di gestione.

## 3.2 Ambito 2: b) Risultati del monitoraggio e della valutazione

### Monitoraggio e valutazione 2011

La sfida principale del 2011 è stata l'attuazione di un nuovo sistema per il monitoraggio dei progetti. In conformità della politica di monitoraggio e valutazione, ciascun progetto attuato è stato sottoposto a monitoraggio per mezzo di una scheda standard di monitoraggio da parte dei diversi gruppi di progetto, con l'approvazione dei superiori gerarchici. Inoltre, il 10 % dei progetti sono stati monitorati anche dal PMED attraverso, tra l'altro, l'osservazione delle attività in corso e colloqui con i beneficiari e i soggetti interessati durante visite in Albania, Armenia e Marocco. Nel complesso, la prima fase dell'attuazione è stata positiva perché ha permesso di accertare la qualità e l'impatto dei risultati dei progetti e di formulare utili raccomandazioni per ulteriori miglioramenti<sup>50</sup>.

Si sono conclusi con successo due incarichi di valutazione: i) valutazione del progetto LEARN; ii) valutazione delle attività per il mercato del lavoro.

Uno dei dati più importanti emersi dalla valutazione di LEARN è stato il riconoscimento che l'ETF ha apportato al processo di riforma per lo sviluppo delle competenze dei docenti dell'istruzione professionale un contributo relativamente grande e un decisivo valore aggiunto grazie all'efficacia dei costi dell'approccio adottato.

Per massimizzare la condivisione delle conoscenze a livello interno come risultato delle valutazioni eseguite, è stata organizzata in sede una "riunione cappuccino" incentrata sul progetto LEARN, con fra l'altro una presentazione del responsabile del gruppo di progetto, un contributo di uno dei soggetti interessati della Serbia, una presentazione dei valutatori e una discussione su come i risultati positivi del progetto LEARN e gli insegnamenti tratti saranno inseriti nei progetti futuri dell'ETF, come il progetto per lo sviluppo scolastico in Asia centrale.

### Valutazione esterna dell'ETF commissionata dalla DG Istruzione

La valutazione esterna dell'ETF è stata condotta nel 2011 ed è cominciata con una visita alla Fondazione da parte degli incaricati all'inizio di settembre. Tra agosto e novembre sono stati eseguiti quattro studi approfonditi a livello nazionale e un'inchiesta tra oltre 900 contatti dell'ETF. Il PMED ha fornito informazioni e sostegno al gruppo di valutazione. Il suo responsabile faceva parte del comitato direttivo. La bozza di relazione finale è pervenuta in dicembre, e la relazione finale sarà pubblicata nel 2012.

---

<sup>50</sup> Per maggiori informazioni cfr. parte I, 1.5 "Prestazione ed efficacia dei costi".

### 3.3 Ambito 3: Seguito dato alle riserve e ai piani d'azioni degli audit degli anni precedenti

La dichiarazione di affidabilità dell'ordinatore dell'ETF riportata nella relazione annuale di attività per il 2010 non conteneva alcuna riserva.

Come precisato nella sezione 3.2 a), sulla scorta degli audit eseguiti dal sistema di audit interno nel 2011 l'ETF non ha ricevuto raccomandazioni critiche né molto importanti.

Alla data del 31 dicembre 2011 non ci sono raccomandazioni critiche o molto importanti in essere.

Come attività di seguito alla raccomandazione formulata dal servizio di audit interno in merito all'audit degli ambiti compresi nella dichiarazione di affidabilità della direttrice, alla fine del 2011 l'ETF ha definito una metodologia per introdurre controlli/verifiche ex post delle operazioni su un campione di operazioni finanziarie, al fine di garantire un'attuazione efficace delle procedure previste. La prima serie di controlli ex post è stata messa in atto all'inizio del 2012 e ha riguardato le operazioni iscritte nel bilancio 2011; i risultati costituiscono un elemento degli ambiti della garanzia ragionevole nella presente dichiarazione annuale di attività.

### 3.4 Ambito 4: Garanzia degli O(S)D in caso di sub-delega incrociata

Non applicabile.

### 3.5 Riserve

Tenuto conto dei requisiti previsti dalla *politica dell'ETF per definire i criteri di rilevanza sulla base dei quali la direttrice dell'ETF decide se inserire una riserva nella propria dichiarazione annuale di affidabilità nel contesto della rendicontazione annuale sull'attività svolta*, l'ETF non ha riserve da segnalare per l'esercizio 2011.

## PARTE IV: DICHIARAZIONE DI AFFIDABILITÀ

Io, sottoscritta Madlen SERBAN, direttrice della Fondazione europea per la formazione professionale, in veste di ordinatore,

- dichiaro che le informazioni contenute in questa relazione annuale 2011 offrono un'immagine veritiera e corretta<sup>51</sup>,
- dichiaro di poter ragionevolmente garantire che le risorse assegnate alle attività descritte in questa relazione sono state utilizzate per gli scopi previsti e nel rispetto dei principi di una sana gestione finanziaria, e che le procedure di controllo poste in atto offrono le necessarie garanzie di legalità e regolarità delle relative operazioni.

Tale garanzia ragionevole si basa sul mio giudizio e sulle informazioni a mia disposizione, così come riferite nella presente relazione e riguardanti tra l'altro:

- la dichiarazione di affidabilità di fine anno rilasciata dagli ordinatori (sub-)delegati sulla base delle conoscenze tratte dall'operatività quotidiana e dalle attività di supervisione della gestione;
- i risultati della revisione annuale della gestione del sistema di controllo interno;
- lo stato di avanzamento e il seguito dato alle attività di gestione del rischio;
- i risultati e il seguito dato agli audit e ai controlli ex post;
- i risultati delle valutazioni ex post e delle attività di monitoraggio del lavoro dell'ETF;
- le raccomandazioni del servizio di audit interno, i piani d'azione correlati e il relativo seguito;
- gli insegnamenti tratti dalle relazioni della Corte dei conti per gli anni precedenti a quello cui la presente dichiarazione si riferisce.

Confermo di non essere a conoscenza di alcuna informazione non riferita nel presente documento che potrebbe danneggiare gli interessi dell'istituzione.

Luogo....., data.....

---

<sup>51</sup> Nel presente contesto, "immagine veritiera e corretta" significa un'immagine affidabile, completa ed esatta della situazione dell'istituzione.

## ANNEXES

### Annex: 1 Activity Based Costing (ABC) per regions, functions and themes

#### Comparison of ETF budget lines 2009-2011

Budget lines	Year, share of the total (in %)			
	2009	2010	2011	Average 2009-2011
Operations of which:	52.26	53.56	59.02	54.95
Enlargement	18.12	15.76	17.80	17.23
Neighbourhood	19.41	17.51	20.58	19.17
Central Asia	4.78	7.03	5.86	5.89
Innovation and learning (ILP) <sup>52</sup>	9.95	13.26	14.13	12.45
Corporate communication	13.74	9.77	11.38	11.63
Management, governance and resources	33.97	36.70	30.21	33.63
of which Administrative	24.69	24.39	19.19	22.76

Source: Public Policy and Management Institute (PPMI) (2012): External Evaluation of the ETF, a EU Agency, service contract No. EAC-2011-0140 awarded to PPMI by the Directorate General for Education and Culture of European Commission on 30 March, 2011.

<sup>52</sup> After the approval of the ETF Work Programme 2011 the Innovation and Learning Programme (ILP) was split into two departments – Evidence-based Policy Making (EBPM) and Thematic Expertise Development (TED). The following tables use ILP when referring to what was planned in the work programme, while providing separate data according to the two departments, when reporting on the actual use of resources and achievements. Similarly, the Operations Department (OPS) as a single department at the moment of the approval of the work programme, was split into three different departments in December 2010 (mentioned in the table as ODS: Geographic Operations Department (with three geographical Units: Enlargement, Neighbourhood South and Neighbourhood East and Central Asia), the Evidence-based policy making Department and the Thematic Expertise Development).

**Activity Based Budgeting (ABB) for Titles 1-3 by region and theme (in work programme 2011)**

Budget resources (€)	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	ILP	Total
Theme A: Vocational education and training system development and provision	4,029,922	2,381,801	2,268,382	1,322,041	3,225,355	13,227,500
Theme B: Labour market needs and employability	1,549,970	916,077	872,454	508,477	1,240,521	5,087,500
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	619,988	366,431	348,982	203,391	496,208	2,035,000
<b>Total</b>	<b>6,199,879</b>	<b>3,664,309</b>	<b>3,489,818</b>	<b>2,033,909</b>	<b>4,962,085</b>	<b>20,350,000</b>

**ABB for Titles 1-3 by region and theme (completed at the end of the year)**

Theme	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	Thematic Expertise Development (TED)	Evidence Based Policy (EBPM)	Total
A. VET system development in a Lifelong Learning Perspective	3,435,404	2,592,170	2,372,571	1,345,321	1,701,065	2,188,458	13,634,989
B. Employability and Labour Market Systems	1,368,992	719,442	478,572	673,308	1,256,944	-	4,497,257
C. Business and Education	644,696	932,482	330,814	246,813	-	-	2,154,806
<b>Total</b>	<b>5,449,092</b>	<b>4,244,093</b>	<b>3,181,957</b>	<b>2,265,442</b>	<b>2,958,009</b>	<b>2,188,458</b>	<b>20,287,051</b>

**Table: ABB posts allocation by theme and work programme activity (in WP 2011)**

Posts	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	ILP	Communication (COMM)	Planning, Monitoring and Evaluation – Directorate (PME-DIR)	Administration (AD)	Total
Theme A: Vocational education and training system development and provision	13.7	8.1	7.7	4.5	11	12.0	18.0	29.0	80.4
Theme B: Labour market needs and employability	5.7	3.4	3.2	1.9	4.6				33.5
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	3.4	2	1.9	1.1	2.7				20.1
<b>Total</b>	<b>22.8</b>	<b>13.5</b>	<b>12.8</b>	<b>7.5</b>	<b>18.3</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>134</b>

**ABB posts allocation by theme and work programme activity (actual at the end of the year)**

Posts 31/12/2011	Enlargement	Neighbourhood South	Neighbourhood East	Central Asia	TED	EBPM	COMM	PME-DIR	AD	Total
Theme A: Vocational education and training system development and provision	9.5	10.0	6.5	6.0	8.8	9.7	11.0	16.0	28.0	90.4
Theme B: Labour market needs and employability	2.0	1.8	2.1	1.0	6.7	0.1				24.0
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	0.5	2.2	1.4	0.0	1.5	0.2				10.7
Total	12	14	10	7	17	10	11	16	28	125

**Organisation area and budget titles (in WP 2011)**

Activity	Title			
	1	2	3	Total
Operations	7,411,000	-	4,600,000	12,011,000
Enlargement	2,226,000	-	1,407,000	3,633,000
Neighbourhood-South	1,322,000	-	835,000	2,157,000
Neighbourhood-East	1,254,000	-	797,000	2,051,000
Central Asia	729,000	-	464,000	1,193,000
Innovation and Learning	1,779,000	-	1,097,000	2,876,000
Corporate communication	1,166,000	110,000	1,039,000	2,315,000
Management, governance and resources	4,570,000	1,195,000	383,000	6,148,000
Administrative	2,821,000	1,085,000	-	3,906,000
Planning, Monitoring, and Evaluation	1,749,000	110,000	383,000	2,242,000
<b>Total</b>	<b>13,023,000</b>	<b>1,305,000</b>	<b>6,022,000</b>	<b>20,350,000</b>

**Organisation area and budget titles (completed at the end of the year)**

Activity	Title			
	1	2	3	Total
Operations	7,009,828	-	4,813,288	11,823,116
Enlargement	1,237,090	0	1,389,217	2,626,306
Neighbourhood-South	1,362,969	0	990,267	2,353,236
Neighbourhood-East	1,010,507	0	962,990	1,973,497
Central Asia	695,027	0	498,159	1,193,186
Thematic expertise development	1,740,607	0	595,286	2,335,893
Evidence based policy making	963,628	0	377,370	1,340,998
Corporate communication	1,081,567	154,473	1,251,633	2,487,674
Management, governance and resources	4,404,038	1,278,747	293,477	5,976,262
Administrative	2,757,699	1,141,247	0	3,898,946
Directorate, Planning, Monitoring, and Evaluation	1,646,339	137,500	293,477	2,077,316
<b>Total</b>	<b>12,495,433</b>	<b>1,433,220</b>	<b>6,358,398</b>	<b>20,287,051</b>

**Provisional distribution of resources by function (in WP 2011)**

	Budget	Staff (posts)					FTE	Distribution
	(million €)	OPS53	COMM	PME- DIR	AD	Total	Total	%
Function 1 – Input to Commission sector programming and project cycle <sup>54</sup>	7.123	26.3	12	18	29	46.9	44.8	35%
Function 2 – Support to partner country capacity building	5.088	18.8				33.5	32	25%
Function 3 - Policy analysis	5.088	18.8				33.5	32	25%
Function 4 - dissemination, and networking	3.053	11.3				20.1	19.2	15%
<b>Total</b>	<b>20.350</b>	<b>75</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>134</b>	<b>128</b>	

<sup>53</sup> After the approval of the ETF Work Programme 2011 Operations Department was split into three Operational Departments (ODS) – Geographical Operations (GEO) Department, Evidence-based Policy Making (EBPM) Department and Thematic Expertise Development (TED) Department.

<sup>54</sup> Support to the European Commission includes inter alia, contributions to progress reporting, formulation and identification of European Commission interventions.

**Provisional distribution of resources by function (completed at the end of the year)**

	Budget	Staff (posts)					FTE	Distribution
	(million €)	ODs	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total	%
Function 1 – Input to Commission sector programming and project cycle	3,911,029	13.5	11.0	16.0	28.0	24.1	23.5	19.28%
Function 2 – Support to partner country capacity building	8,102,975	28.0				49.9	48.7	39.94%
Function 3 - Policy analysis	4,143,959	14.3				25.5	24.9	20.43%
Function 4 - dissemination, and networking	4,129,088	14.2				25.4	24.8	20.35%
<b>Total</b>	<b>20,287,051</b>	<b>70.0</b>	<b>11.0</b>	<b>16.0</b>	<b>28.0</b>	<b>125.0</b>	<b>122.0</b>	

**Provisional distribution of resources by region (in WP 2011)**

	Budget	Staff (posts)					FTE	Distribution
	(million €)	OPS	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
Enlargement	6.200	22.8	12.0	18.0	29.0	40.8	39.0	30%
Neighbourhood South	3.664	13.5				24.1	23.0	18%
Neighbourhood East	3.490	12.9				23.0	22.0	17%
Central Asia	2.034	7.5				13.4	12.8	10%
Innovation and Learning	4.962	18.3				32.7	31.2	24%
<b>Total</b>	<b>20.350</b>	<b>75.0</b>				<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>

**Provisional distribution of resources by region (completed at the end of the year)**

	Budget	Staff (posts at 31/12/2011)					FTE	Distribution
	(million €)	ODs	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
Enlargement	5,449,092	12.0	11.0	16.0	28.0	21.4	20.9	27%
Neighbourhood South	4,244,093	14.0				25.0	24.4	21%
Neighbourhood East	3,181,957	10.0				17.9	17.4	16%
Central Asia	2,265,442	7.0				12.5	12.2	11%
Evidence Based Policy Making and Thematic Expertise Development	5,146,466	27.0				48.2	47.1	25%
<b>Total</b>	<b>20,287,051</b>	<b>70.0</b>				<b>11.0</b>	<b>16.0</b>	<b>28.0</b>

**Provisional distribution of resources by theme (in WP 2011)**

	Budget	Staff (posts)				FTE	Distribution	
	(million €)	OPS	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
Theme A: Vocational education and training system development and provision	12.210	45.0	12.0	18.0	29.0	80.4	76.8	60%
Theme B: Labour market needs and employability	5.088	18.8				33.5	32.0	25%
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	3.053	11.3				20.1	19.2	15%
<b>Total</b>	<b>20.350</b>	<b>75.0</b>	<b>12.0</b>	<b>18.0</b>	<b>29.0</b>	<b>134</b>	<b>128.0</b>	

**Provisional distribution of resources by theme (completed at the end of the year)**

	Budget	Staff (posts)				FTE	Distribution	
	(million €)	ODs	COMM	PME-DIR	AD	Total Posts	Total FTE	%
Theme A: Vocational education and training system development and provision	13,634,989	46.1	11.0	16.0	28.0	82.2	80.3	67%
Theme B: Labour market needs and employability	4,497,257	16.1				28.8	28.1	22%
Theme C: Enterprises and human capital development: education and business partnerships	2,154,806	7.8				14.0	13.6	11%
<b>Total</b>	<b>20,287,051</b>	<b>70.0</b>	<b>11.0</b>	<b>16.0</b>	<b>28.0</b>	<b>125.0</b>	<b>122.0</b>	

## Annex: 2 Costing of outputs per region, function and theme

Region	Direct Costs – Budget (€)	Direct Costs FTEs (€)	Direct Costs Missions (€)	Indirect Costs (€)	Total Costs (€)	Number of Corporate Outputs	Average Corporate Output costs (€)
Enlargement	1,100,298	1,412,817	239,605	2,696,372	5,449,092	49	111,206
Neighbourhood South	786,218	1,162,088	173,323	2,122,464	4,244,093	32	132,628
Neighbourhood East	731,220	774,302	117,231	1,559,204	3,181,957	26	122,383
Central Asia	409,069	631,338	87,889	1,137,146	2,265,442	20	113,272
EBPM	328,765	699,599	25,429	1,134,665	2,188,458	5	437,692
TED	455,800	892,120	100,801	1,509,287	2,958,009	18	164,334
Total	3,811,370	5,572,264	744,278	10,159,138	20,287,051	150	135,247

Theme	Direct Costs – Budget (€)	Direct Costs FTEs (€)	Direct Costs Missions (€)	Indirect Costs (€)	Total Costs (€)	Overall %	Number of Corporate Outputs	Average Corporate Output costs (€)
A. VET system development in a Lifelong Learning Perspective	2,704,582	3,665,876	460,070	6,804,461	13,634,989	67%	89	153,202
B. Employability and Labour Market Systems	742,382	1,283,593	206,382	2,264,899	4,497,257	22%	37	121,547
C. Business and Education	364,407	622,795	77,826	1,089,778	2,154,806	11%	24	89,784
Total	3,811,370	5,572,264	744,278	10,159,138	20,287,051	100%	150	135,247

Function	Function Sub Indicator	Direct Costs – Budget (€)	Direct Costs FTEs (€)	Direct Costs Missions (€)	Indirect Costs (€)	Total Costs (€)	Overall %	Number of Corporate Outputs	Average Corporate Output costs (€)
1	1.1 Country reviews and needs analysis	112,022	252,687	34,603	418,902	818,213	4%		
	1.2 Support for EC instruments programming	33,285	326,388	60,124	472,027	891,824	4%		
	1.3 SWAP support and preparation ( identification, feasibility, financing)		14,198	3,702	20,115	38,015	0%		
	1.4 Project design (identification, feasibility, financing)	253,356	327,520	53,727	622,899	1,257,501	6%		
	1.5 SPSP/Project implementation support and follow-up	3,750	59,617	22,986	91,092	177,445	1%		
	1.6 Support to regional policy dialogue	121,302	216,068	19,953	370,709	728,031	4%		
Total		523,714	1,196,477	195,094	1,995,744	3,911,029	19%	31	126,162
2	2.1 Capacity for policy evidence creation	759,148	697,657	132,942	1,489,321	3,079,069	15%		
	2.2 Capacity for policy formulation	320,851	546,393	89,149	968,172	1,924,565	9%		
	2.3 Capacity for policy implementation	581,584	720,119	116,990	1,385,995	2,804,689	14%		
	2.4 Capacity for policy review	47,631	85,532	12,513	148,975	294,652	1%		
Total		1,709,214	2,049,702	351,594	3,992,464	8,102,975	40%	72	112,541

3	3.1 Comparative analysis	148,203	115,571	9,746	255,669	529,189	3%		
	3.2 Country studies	270,619	352,571	30,200	654,128	1,307,518	6%		
	3.3 Thematic studies	199,884	439,362	40,484	721,273	1,401,004	7%		
	3.4 Analytical tools	148,886	282,555	7,077	467,731	906,248	4%		
Total		767,591	1,190,060	87,507	2,098,801	4,143,959	20%	22	188,362
4	4.1 Specialised publications	68,620	299,628	731	430,318	799,297	4%		
	4.2 Promoting collaborations and facilitation of dissemination activities/events	693,701	748,799	106,851	1,494,989	3,044,340	15%		
	4.3 ICT-based dissemination	48,529	87,599	2,501	146,821	285,451	1%		
Total		810,850	1,136,026	110,083	2,072,129	4,129,088	20%	25	165,164
<b>Grand Total</b>		<b>3,811,370</b>	<b>5,572,264</b>	<b>744,278</b>	<b>10,159,138</b>	<b>20,287,051</b>	<b>100%</b>	<b>150</b>	<b>135,247</b>

## Annex: 3 Distribution of achieved outputs by regions, functions and themes

### Achievement of ETF outputs by function in 2008 – 2010

ETF functions		Outputs		
		2008	2009	2010
Input to Commission sector programming and project cycle	Target	18	25	31
	Achieved	36	29	30
Support to partner country capacity building	Target	70	91	73
	Achieved	67	68	67
Policy review and analysis	Target	8	10	26
	Achieved	55	23	28
Dissemination and networking	Target	15	20	29
	Achieved	10	23	30
Innovation and learning projects	Target	7	9	
	Achieved	14	13	
Effectiveness analysis	Target	2		
	Achieved	9		
Total	Target	120	155	159
	Achieved	191	156	155

Legend: light grey – achievement or overachievement; dark grey – underachievement.

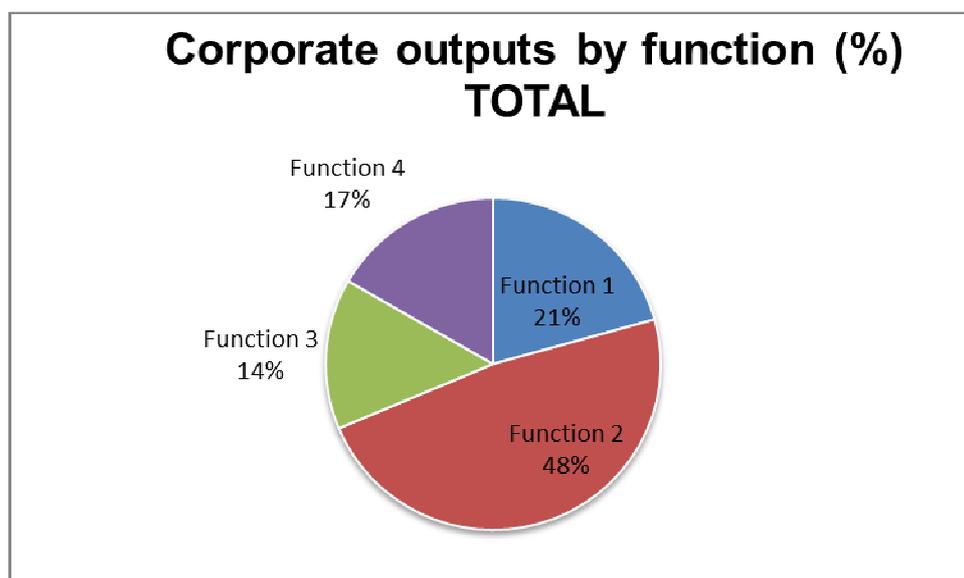
Source: Created by the authors using data from the ETF annual activity reports 2008 – 2010, : Table 7 of PPMI (2012): External Evaluation of the ETF, a EU Agency, service contract No. EAC-2011-0140 awarded to PPMI by the Directorate General for Education and Culture of European Commission on 30 March, 2011.

### By region and function

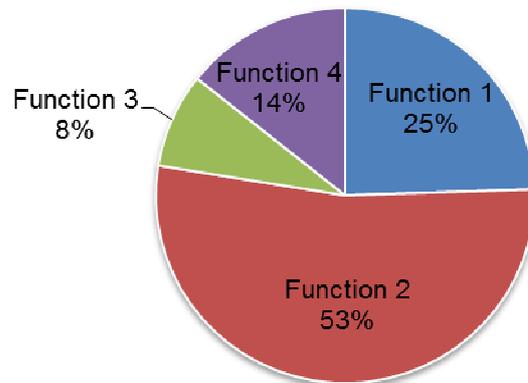
Functions ↓	EBPM		NEIGH. SOUTH		NEIGH. EAST		CENTRAL ASIA		ENLARGEMENT		TED		Total	
	Completed	Planned	Completed	Planned	Completed	Planned	Completed	Planned	Completed	Planned	Completed	Planned	Completed	Planned
Function 1. Input to commission programming	0	0	6	9	8	5	5	4	12	9	0	0	31	27
Function 2. Capacity building	0	0	17	17	16	19	13	15	26	26	0	0	72	77
Function 3. Policy analysis	4	3	3	2	0	2	2	2	4	4	9	6	22	18
Function 4. Dissemination and networking	1	1	6	4	2	3	0	1	7	9	9	8	25	27
Total outputs	5	4	32	32	26	29	20	22	49	48	18	14	150	149

## By theme and function

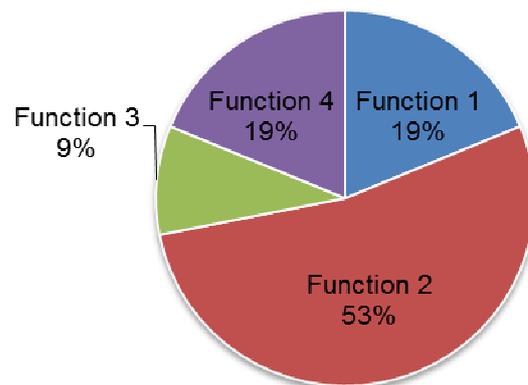
Themes	A. VET system development in a lifelong learning perspective	B. Employability and labour market systems	C. Business and education	Total
Functions ↓	Completed	Completed	Completed	Completed
1. Input to commission programming	18	9	4	31
2. Capacity building	41	16	15	72
3. Policy analysis	13	7	2	22
4. Dissemination and networking	17	5	3	25
Total outputs	89	37	24	150



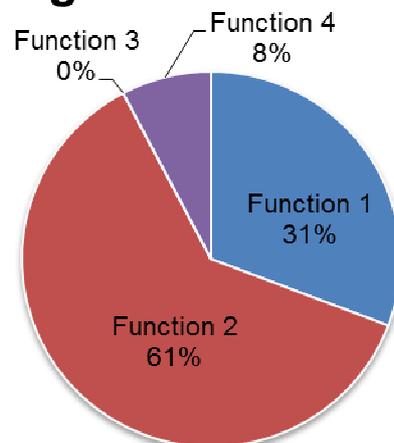
## Enlargement



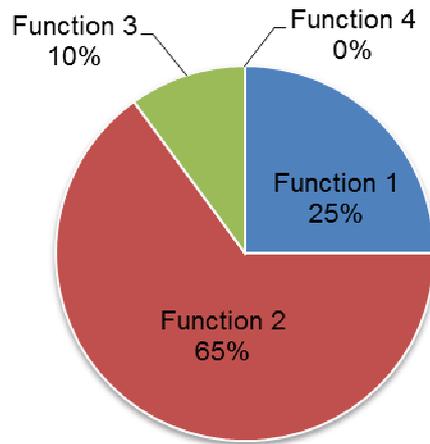
## Neighbourhood South



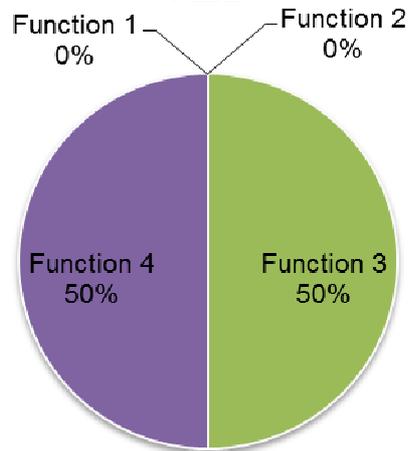
## Neighbourhood East



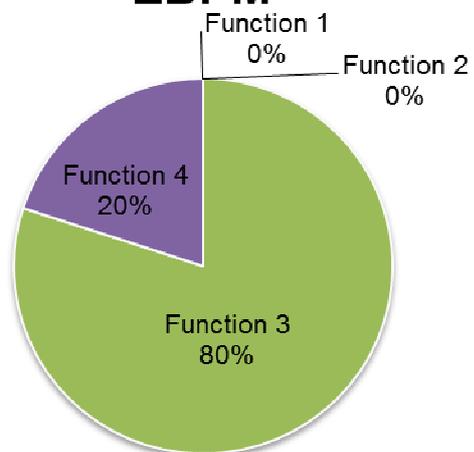
### Central Asia



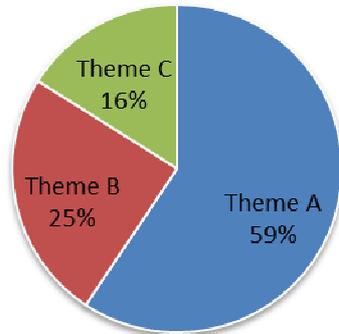
### TED



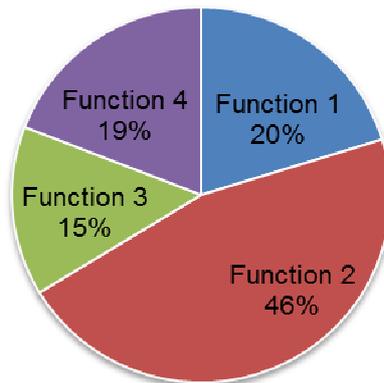
### EBPM



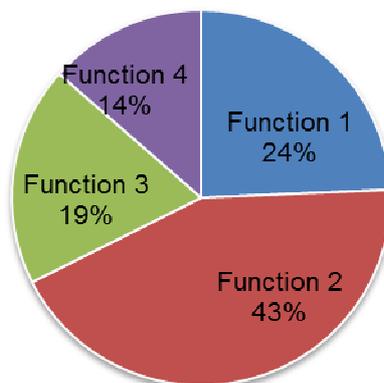
## Corporate outputs by theme (%) TOTAL



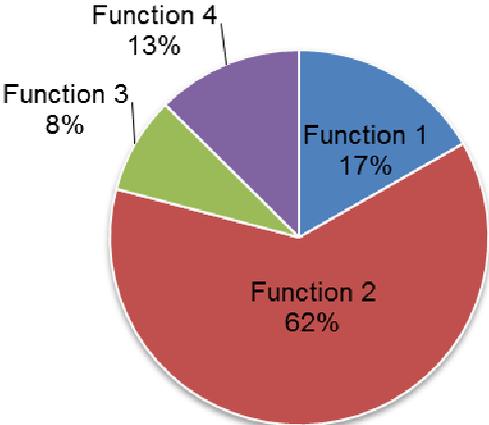
## Theme A



## Theme B



# Theme C



## Annex: 4 List of achieved outputs in 2011

1. 1.1.A.001 IPA I programming, monitoring and implementation support to DG Enlargement and EU Delegation (EUD) in Albania, Bosnia and Herzegovina (BiH), Kosovo, Montenegro and Serbia.
2. 1.1.A.002 IPA IV implementation and follow up support to EUD in Croatia and Turkey.
3. 1.1.A.003 IPA Multi-beneficiary project design support to DG ELARG through elaboration of two project fiches.
4. 1.1.A.004 IPA Multi-beneficiary implementation support to DG ELARG through participation in two steering committees.
5. 1.1.A.005 Review to DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities and DG Enlargement on progress achieved and key challenges in Vocational Training and Education (VET), employment and social inclusion for the annual Progress Report.
6. 1.1.B.006 Human Resources Development (HRD) review for national authorities and DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities to inform the revision of the HRD Operational Programme for the period 2012-13 including VET, employment and social inclusion in Croatia.
7. 1.1.B.007 HRD review for national authorities and DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities to inform the revision of the HRD Operational Programme for the period 2012-13 including VET, employment and social inclusion in the former Yugoslav Republic of Macedonia.
8. 1.1.B.009 IPA IV programming support to DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities as a peer reviewer of first operational programmes in Albania, Montenegro and Serbia.
9. 1.1.C.010 Regional symposium for teacher educators and trainers on entrepreneurship education for DG Enterprise as a follow up to High Level Reflection Panel on entrepreneurship education.
10. 1.2.A.011 On implementation of quality assurance mechanisms for National VET Agency (NAVETA) in Albania to improve quality of teaching and learning involving providers, VET Centres, Ministry of Education (MoE), Ministry of Labour (MoL) and social partners (SPs).
11. 1.2.A.012 On formulation of teacher education and training policy for the Ministry of Education in Albania to improve teaching in secondary VET involving universities, Institute for Educational Development and NAVETA.
12. 1.2.A.013 On implementation of a national qualification framework for the Ministry of Civil Affairs (MoCA) in BiH to improve the transparency of qualifications involving ministries of Education and Labour and social partners.
13. 1.2.A.014 For social partners in BiH to ensure their role in improving the relevance of VET involving national education and training councils.
14. 1.2.A.015 For the Vocational Qualifications Authority in Kosovo to sustain implementation of the qualifications system involving the MoE, MoL and social partners.
15. 1.2.A.016 On teachers professional development in Kosovo for formulation of modern teaching policies in secondary VET for the Ministry of Education to facilitate modern teaching and learning in VET schools involving teacher educators, trainers and school staff.
16. 1.2.A.017 For the Council of VET in Kosovo to review its role and responsibilities in governance of VET to enhance the institutional representation in the Council involving in particular social partner organisations.
17. 1.2.A.019 For the MoE to formulate a new policy for education and training of VET teachers in Montenegro to modernise teaching in VET schools involving the Bureau of Education, the VET Agency and a university.
18. 1.2.A.020 For the MoE in Serbia for the implementation of the guidance and counselling strategy to improve the employability of the labour force involving MoL, employment services, SPs and providers.
19. 1.2.A.021 For the VET and Adult Education Council and the VET Centre in Serbia to improve the involvement of social partners in policy formulation and implementation.
20. 1.2.A.022 On implementation of a national qualification framework for the MoE in Serbia to improve the transparency of qualifications involving MoL and social partners.

21. 1.2.A.024 On implementation of decentralisation and school autonomy for the Ministry of National Education (MoNE) in Turkey to improve governance in secondary VET involving local authorities, VET schools, VET Agency, and social partners.
22. 1.2.A.025 For MoNE and the Council of Higher Education (YOK) in Turkey for development of Post-Secondary VET (PSVET) to improve student employability and choice.
23. 1.2.A.026 For ministries of education in pre-accession region through mutual learning on formulation of quality assurance mechanisms to improve secondary VET involving VET agencies, social partners and schools.
24. 1.2.A.028 To ministries of education in pre-accession region through regional cooperation on formulating inclusive education policies involving MoLs, social partners, civil society, practitioners and researchers.
25. 1.2.A.029 On implementation arrangements in Croatia, Kosovo and Serbia for evidence creation for improved education and training policy formulation, monitoring and evaluation involving MoEs, VET agencies, VET councils, statistical offices PILOT for the Follow up of the Torino Process.
26. 1.2.B.030 For ministries of labour and employment services in BiH on implementing active labour market measures to improve employability.
27. 1.2.B.031 On analysing and forecasting labour market needs for MoL in Croatia to improve employability and relevance involving the VET agency and researchers.
28. 1.2.B.032 For the MoL and employment institutions in Kosovo through advice on implementing the capacity building plan for employment services to improve efficiency of measures involving MoE, Ministry of Economy (MoEcon) and social partners.
29. 1.2.B.033 A review of long term unemployment for the MoL in Montenegro to assess active labour market measures involving employment services and social partners.
30. 1.2.B.034 For ministries of education in pre-accession region through mutual learning on adults basic skills to improve employability of adults involving Adult Education agencies and centres.
31. 1.2.B.035 For national employment services in pre-accession region through mutual learning on activation policies to improve employability of adults involving MoLs.
32. 1.2.C.036 On implementing the teaching of entrepreneurial key competences in secondary VET in Albania involving providers, MoE, MoL, MoEcon, NAVETA.
33. 1.2.C.037 For social partners in the National VET Council in Albania to improve business education cooperation at VET provider level.
34. 1.2.C.038 For National Competitiveness Council in Croatia to strengthen the role of human capital development as a precursor for national economic competitiveness involving social partners, chambers and ministries.
35. 1.2.C.039 For Employers Association in Montenegro to support partnerships with VET providers to improve relevance and quality of skills.
36. 1.3.A.040 Develop enhanced research capacity in pre-accession region on inclusive education to strengthen formulation of inclusive education policies involving ministries of education, social partners, civil society, research community.
37. 1.3.A.041 Regional seminar in Skopje for pre-accession region on sustainable institutional mechanisms for creating and developing the evidence base for formulation, monitoring and evaluation of education and training policies involving MoEs, VET agencies, VET Councils.
38. 1.3.C.042 Contribution to the Small Business Act policy report on pre-accession countries through assessment of entrepreneurial learning policy indicators.
39. 1.4.A.043 Regional conference on social inclusion through education and training for all pre-accession countries to promote inclusive education policies involving national stakeholders, Commission services, EU member states and international community.

40. 1.4.A.044 Regional policy makers, practitioners and researchers in pre-accession countries engaged in European wide dialogue on social inclusion through education and training.
41. 1.4.A.045 Information and experience sharing meetings with Member States in four pre-accession countries involving national authorities and Commission services.
42. 1.4.A.046 Experience sharing on approaches to VET reform in South Eastern European countries involving ministries of education, key advisors on IPA VET projects and Commission services.
43. 1.4.A.047 Regional conference on policy recommendations stemming from the Mutual Learning Programme to share experience across the four thematic groups involving key decision makers and participants.
44. 1.4.B.049 National seminar in the former Yugoslav Republic of Macedonia on the HRD review to inform programming of IPA HRD component involving national stakeholders and Commission services.
45. 2.1.A.051 Input to European Neighbourhood Policy (ENP) action plan monitoring -All countries with ENP action plans.
46. 2.1.B.055 Input to follow up of the Euromediterranean (EuroMed) Ministerial conference on Employment.
47. 2.1.C.057 1 Set of inputs to EuroMed Industrial working group (1.6).
48. 2.1.C.059 Draft of two chapters for the Second EuroMed Charter assessment provided to DG ENT (1.6).
49. 2.2.A.060 For the Ministry of employment and VET and social partners, on National Qualifications Framework (NQF) to enhance transparency and portability of qualifications for all citizens (2.2).
50. 2.2.B.062 For the Ministry of VET and Employment related bodies (ONEQ) on evidence collection and use to improve policy making in Tunisia ( 2.1) - Pilot for the follow up of the Torino process.
51. 2.2.A.063 For Ministry of VET and Employment and Social partners in Tourism and construction sectors, on qualifications to improve transparency of qualifications at regional level and labour force mobility (2.3) -REG- in Tunisia, Morocco, Jordan and Egypt.
52. 2.2.A.064 For the Ministry of Education in Israel on qualifications and quality assurance.
53. 2.2.A.065 For Algerian entrepreneurs and key government agencies on entrepreneurship learning and as preparation for 2012 Torino process.
54. 2.2.A.067 For the Coordination Committee (Ministry of Education and social partners) in Lebanon on qualification frameworks.
55. 2.2.A.068 For the Employment and Technical Vocational Education and Training (E-TVET) council in Jordan on drafting and implementing a coherent career guidance strategy with a specific focus on gender equality.
56. 2.2.A.072 Through a study visit, governmental organisations responsible for developing NQF and social partners in four ETF partner countries (Egypt, Tunisia, Morocco and Jordan) to analyse the challenges of the implementation of a NQF in an EU Member State – REG.
57. 2.2.B.074 Advice and guidance for the Central Bureau of Statistics in Syria on policy analysis (using data from the 2010 transition study)(2.1).
58. 2.2.C.075 SPs on VET key issues to ensure their informed and effective participation in policy formulation and implementation in all participating countries (2.1, 2.2) – REG.
59. 2.2.C.076 For EuroMed Charter coordinators on policy analysis and benchmarking on entrepreneurial learning and enterprise skills.
60. 2.2.C.077 For Egypt Competitiveness Council and concerned Ministries on economic competitiveness and the role of Human Capital Development (HCD).
61. 2.2.C.078 For the MoE, Centre for Pedagogical Research and Development (CRDP) and pilot school staff in Lebanon on introduction of entrepreneurship skills at VET secondary.

62. 2.2.C.079 On implementing a strategy for articulating the needs of the social partners in Jordan in order to strengthen the E-TVET reform towards efficient and demand driven education.
63. 2.3.A.081 Sectoral representatives of tourism and construction sectors in Egypt, Morocco, Tunisia and Jordan will develop with the support of the ETF a methodology for the comparison of qualifications in the Euromediterranean region for enhancing mutual transparency and understanding.-REG.
64. 2.3.A.082 An inventory of trades and a concept paper for the Moroccan NQF.
65. 2.3.B.083 Regional review on employability.
66. 2.4.A.085 With the support of decision makers from various institutions from the supply and the demand side of qualifications in the four participating countries in the regional qualifications project (Egypt, Tunisia, Morocco and Jordan) a series of national seminars will be organised In order to raise awareness of project results and analyse applicability of regional project findings to the national context in the development of NQFs.
67. 2.4.A.086 Information and communication technology (ICT) platform created for component 1 and 2 of regional qualifications project.
68. 2.4.B.087 Technical meetings and participation to international conferences to present the results of the Women at Work project on female participation in the labour market.
69. 2.4.C.088 Regional conference on social partnership.
70. 2.4.C.089 International platform for social partnership.
71. 2.4.C.090 International event on entrepreneurial learning.
72. 3.1.A.091 Implementation support and follow-up to the EC Sector Policy Support Programme (SPSP) in Armenia through capacity building and advice.
73. 3.1.A.092 Advice and follow-up through complementary activities to EC SPSP in Georgia and follow-up to EC project in Azerbaijan.
74. 3.1.A.093 Preparatory work and input into design of EU funded twinning project in Ukraine.
75. 3.1.A.094 Technical inputs to Eastern Partnership (EaP) Platforms II and IV.
76. 3.1.A.095 Reporting on progresses in Neighbourhood East countries.
77. 3.1.B.096 Technical input to design of project under the EU-Armenia Mobility Partnership.
78. 3.1.B.097 Technical design of project in support to EU-Georgia Mobility Partnership.
79. 3.1.B.098 Continued input to and synergy with EU-Rep of Moldova Mobility Partnership.
80. 3.2.A.099 Of the VET Council on formulating policy for a future national training fund in Armenia.
81. 3.2.A.100 Of high-level working group led by Ministry of Education on policy decision formulation on NQF in Azerbaijan.
82. 3.2.A.101 Of Ministry of Education on formulating approaches to recognition of prior learning in Armenia, Georgia and Republic of Moldova.
83. 3.2.A.102 Of Ministry of Education of Labour, and social partners on finalising a policy on occupational standards in Rep of Moldova.
84. 3.2.A.104 Of the Ministry of Education and specialists on implementing quality assurance policy in the Russia.
85. 3.2.A.105 Of policy makers, and education and statistical experts on generating evidence for policies in Belarus, Moldova and Ukraine, as a pilot follow-up of the Torino Process.
86. 3.2.A.106 Of Ministries of Education and Labour, and social partners on reviewing current continuing training systems in all countries(2.4).

87. 3.2.A.107 Of Ministries of Education on VET optimisation and finance in Ukraine.
88. 3.2.B.108 Of Ministries and social partners on labour market intelligence, skill anticipation and forecast in Ukraine.
89. 3.2.B.109 Advice on implementation of Action Plan of Employment Strategy in selected countries.
90. 3.2.C.110 Workshop for coordinators of small and medium-sized enterprises (SMEs) development on policy assessment in collaboration with EC and Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) All Neighbourhood East countries.
91. 3.2.C.111 Of school boards on realising the dialogue with enterprises in Armenia.
92. 3.2.A.113 Policy advice on VET teachers in-service training in Azerbaijan.
93. 3.4.A.116 Study on good examples of practice and indicators on VET and sustainable development with focus on new skills, and sharing of Torino Process results - All Neighbourhood East.
94. 4.1.A.117 DCI project implementation support and follow-up in Kazakhstan (KAZ).
95. 4.1.A.118 DCI project implementation support and follow-up in Turkmenistan (TKM).
96. 4.1.A.119 DCI project design, implementation and follow-up support in Kyrgyz Republic (KG).
97. 4.1.A.120 DCI project implementation support and follow-up to the Central Asian Education Initiative platform.
98. 4.2.A.121 For school managers and policy makers of the Ministry of Education on the development of new services for different target groups in a lifelong learning perspective and the setting up of school development plans in KAZ.
99. 4.2.A.122 For school managers and policy makers in initial VET (VET Agency) on school improvement approaches with a focus on self-assessment methods, the development of new services for different target groups in a lifelong learning perspective and the use of school development plans in KYR.
100. 4.2.A.123 For school managers and policy makers on school improvement approaches, the development of new services in a lifelong learning perspective and the use of school development plans in Tajikistan (TAJ).
101. 4.2.A.124 For policy makers of the Ministry of Education, social partners and VET practitioners on means to improve VET teacher and in-company trainer qualification in KAZ.
102. 4.2.A.125 On preparing an NQF in Uzbekistan in cooperation with the Centre for the Secondary Specialised Vocational Education, the Chamber of Commerce and Ministry of Labour.
103. 4.2.B.126 For policy makers working on labour market and VET developments on various types of evidence that can be used to supporting policy developments in TAJ, KAZ and KYR and means to generate evidence Participation from TKM and Uzbekistan (UZB) in these opportunities to be sought.
104. 4.2.B.127 For policy makers working on labour market and VET developments on the matching of VET supply and labour market demands, including aspects of self-employment in TAJ and KYR.
105. 4.2.B.128 For policy makers and VET practitioners in initial VET on the provision of lifelong learning opportunities with a special emphasis on adult learners and vulnerable groups in KYR.
106. 4.2.C.130 For school managers and policy makers of the Ministry of Education on interaction with external stakeholders, including enterprises with the focus on establishing stronger working links in KAZ.
107. 4.2.C.131 For school managers and policy makers in initial VET (VET agency) on interaction with external stakeholders, including enterprises with a focus on establishing stronger working links KYR.
108. 4.2.C.132 For school managers and policy makers on interaction with external stakeholders, including enterprises with a focus on establishing strong working links between VET providers and enterprises in TAJ.
109. 4.2.C.133 On entrepreneurial education and learning to create synergies between education and enterprise policies in order to support job creation and on local development and poverty reduction TAJ.

110. 4.3.B.136 The ETF methodology on transition from school to work survey adapted to KYR, KAZ and TAJ and implementation modalities discussed with authorities (subject to the government acceptance on the Torino Process).
111. 5.3.A.139 Setting up of an expert network bringing together researchers and practitioners from EU Member States and ETF Partner Countries to identify and assess the potential of work-based learning as an instrument for skill development.
112. 5.3.A.140 Identification of examples of good practice in EU member states (MS) and ETF partner countries (PCs) for broader dissemination in ETF partner countries policy makers and practitioners.
113. 5.3.A.141 Design of pilot activities in selected ETF partner countries.
114. 5.3.B.142 Setting up of an expert network bringing together policy makers, researchers and practitioners from EU Member States and ETF Partner Countries to identify, analyse and assess the different methodologies and approaches to matching demand and supply of skills.
115. 5.3.B.143 Stocktaking of current practices in matching methodologies and approaches in EU and Partner Countries to be used as a background for future work of the expert network.
116. 5.3.A.144 Methodology for evidence-based pilot activities in selected partner countries for ETF country managers.
117. 5.3.A.145 Corporate Conference on the dissemination of the Torino process 2010 results for partner countries policy makers, social partners, EC services and international organisations.
118. 5.3.A.146 Publication of Torino process 2010 results for dissemination to partner countries policy makers, social partners, EC services and international organisations.
119. 5.4.A.147 European Qualifications Framework (EQF) global Conference Oct 2011 for policy makers and practitioners from EU countries, ETF PCs and third countries.
120. 5.4.A.148 Creation of Qualifications Platform for exchanging information and experiences between institutions and stakeholders that are involved in the development of qualification frameworks. The platform foresees networking activities, regular updates on on-going developments within countries, an e-library and links and joint thematic events.
121. 5.4.A.149 Policy brief on Continuing Vocational Education and Training (CVET) and sustainable development for international and national actors in the ETF partner countries.
122. 5.4.A.150 New analytical framework for assessing VET systems to be used by the 2nd round of the Torino process in 2012.
123. 5.4.B.151 Policy brief on CVET and social inclusion for international and national actors in the ETF PCs.
124. 5.4.B.152 Conference for dissemination of the results of the ILP 2008-2010 HCD reviews on the Equity and Human resources development for partner countries policy makers and researchers, EC services and international organisation.
125. 5.4.B.153 Conference for dissemination of the results of the ILP 2008-2010 FLEX on Flexicurity in Developing and Transition Countries for policy makers, researchers from Morocco, Ukraine, Kazakhstan and Turkey, EC services and international organisations.
126. 1.1.A.154 Iceland involved in all regional dissemination and experience-sharing events in the framework of the ETF mutual learning and peer learning programme for the Western Balkans and Turkey.
127. 3.2.B.156 Of ministries of education and employment and social partner organisations on EU practices and legal frameworks in social dialogue and equal opportunities in Ukraine.
128. 5.3.B.158 Three migration surveys on Morocco, Turkey and Ukraine to analyse the skills composition of migration flows at country level.
129. 3.4.A.159 Seminar on recognition and validation of prior learning for returning migrants.
130. 2.2.B.160 Coaching to support the monitoring of the roadmap for Employment.

- 131. 2.2.A.161 Concept note on international experience on governance of TVET.
- 132. 2.1.A.163 Feasibility Fiche for EU Delegation in Lebanon.
- 133. 3.2.A.164 Outline of approach for development of VET curriculum linked to occupational standards.
- 134. 2.1.B.165 Appuyer la Délégation de l'Union européenne lors de la phase de formulation du projet Jeunesse-Emploi.
- 135. 2.2.A.166 Capacity building seminar for the United Nations Relief and Works Agency (UNRWA) VET centres counsellors.
- 136. 5.4.A.167 Sharing and/or dissemination of results internally and externally.

### **Corporate Outputs carried forward from 2010 and achieved in 2011 (code from 2010 WP)**

- 1. 3.1a(13) Country assessments for the Small Business Act.
- 2. 1.1b(2) Impact assessment of EU assistance in VET.
- 3. 2.1d(12) Draft human resources development review for Croatia to inform IPA IV programming.
- 4. 2.3b(44) Study on long term unemployment – Montenegro; DONE as foreseen in 2011.
- 5. 1.4d(97) Donor dialogue meeting in Tunisia.
- 6. 2.2a(117) Labour demand analysis workshop in Ukraine.
- 7. 2.1h(115) National qualifications workshop in Ukraine.
- 8. 1.1d(132) Contributions to the inception phase of the DCI Action Plan (AP) 2007 education reform project for Turkmenistan.
- 9. 1.3a(149) Analysis of the quality of vocational schools in a lifelong learning perspective based on survey results of participating countries (Kazakhstan, Kyrgyzstan and Tajikistan).
- 10. 3.1a(156) Cross country reports on the Torino Process.
- 11. 3.2a(158) Women and work cross-country synthesis reports.
- 12. 3.3a(160) Education and business cooperation synthesis reports.
- 13. 4.1d(160) Dissemination event and Egyptian competitiveness report.
- 14. 4.1d(167) The Egyptian Competitiveness report finalised in May 2011.

### **List of carried forward Outputs from 2011 to 2012**

- 1. 1.2.A.027 To ministries of education in pre-accession region through mutual learning on development of PSVET to improve student employability and choice involving social partners, education councils and suppliers.
- 2. 1.4.B.048 National seminar in Croatia on the HRD review to inform programming of IPA HRD component involving national stakeholders and Commission services.
- 3. 2.1.A.052 Identification and feasibility reports for the design of a new intervention in education in Egypt by EU Delegation.
- 4. 2.1.A.054 Identification and feasibility reports for the design of new intervention in TVET in Egypt by the EU Delegation.
- 5. 2.1.C.058 Input to follow up of EuroMed Social.

6. 2.2.A.061 For the Higher Council of Education in Morocco to carry out the first comprehensive evaluation of the TVET system to provide evidence for more efficiency policy making (2.1).
7. 2.2.A.070 For the Palestinian Ministry of Labour and Ministry of Education and Higher Education to develop a methodology for TVET costing to enhance efficiency in policy making.
8. 2.2.A.071 For Ministry of Labour and Ministry of Education and higher education on the quality of VET in the Occupied Palestinian Territory.
9. 3.2.A.103 Of social partners on competence based standards for NQF in Ukraine.
10. 3.3.B.112 Demand analysis and skill anticipation methodology in Ukraine.
11. 3.3.C.115 Contribution to Small Business Act report - All Neighbourhood East.
12. 4.2.B.129 To enlarge the availability of information and support government officials and experts in creating evidence for education & employment policy development TAJ, KAZ and KYR.
13. 4.3.A.134 Report on VET school development in KAZ, KYR and TAJ.
14. 4.3.B.135 Development of a methodology for the analysis of transition from school to work in KYR.
15. 4.4.A.137 Regional conference and dissemination on school development findings, involving national stakeholders from KAZ, KYR, TAJ Participation from TKM and UZB in these opportunities to be sought.
16. 3.2.A.157 Of ministry of education, employment and social partner organisations on sector committees in the Republic of Moldova.
17. 2.3.A.162 Economic Co-operation and Development (OECD) Review in Egypt.

### **List of cancelled outputs in 2011**

1. 1.1.B.008 HRD review for national authorities and DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities to inform the revision of the HRD Operational Programme for the period 2012-13 including VET, employment and social inclusion in Turkey.
2. 1.2.A.018 To institutionalise evidence creation through local monitoring and evaluation mechanisms and research networks to improve secondary VET in the former Yugoslav Republic of Macedonia involving MoE, VET Agency, municipalities, schools and social partners.
3. 1.2.A.023 For the Vocational Qualification Authority in Turkey to improve implementation of the qualification framework involving MoNE, MoL, HE Council and social partners.
4. 1.4.B.050 National seminar in Turkey on the HRD review to inform programming of IPA HRD component involving national stakeholders and Commission services.
5. 2.1.A.053 Inputs to DGEAC on tertiary education and labour market oriented VET reforms as follow up to EuroMed Ministerial on higher education.
6. 2.1.C.056 Revision of EuroMed Policy index.
7. 2.2.A.066 For the Egyptian Observatory for Education, training and Employment on evidence collection and on formulation of evidence based recommendation for policy making 013 PILOT for the Follow up of the Torino Process.
8. 2.2.A.069 For Syrian Ministry of Education, Labour and social partners on set up of VET Council.
9. 2.2.A.073 For the Ministry of VET and training in Morocco on TVET costing to increase internal efficiency of the system.
10. 2.3.A.080 Review of postsecondary VET in Neighbourhood South countries.
11. 2.3.C.084 1 set of country reports on Entrepreneurial learning and enterprise skills.

12. 3.3.C.114 Elaboration of key indicators for active participation of social partners in VET in Belarus.
13. 4.4.A.138 Regional conference hosted by Kazakhstan, to share experiences among Central Asian Countries on regional Torino Process report, evidence-based policy making and regional cooperation.
14. 3.2.A.155 Of ministries of education in Georgia and Armenia on institutional opportunities for the validation of prior learning.

## Annex: 5 Direct requests from European Commission/ European External Action Service

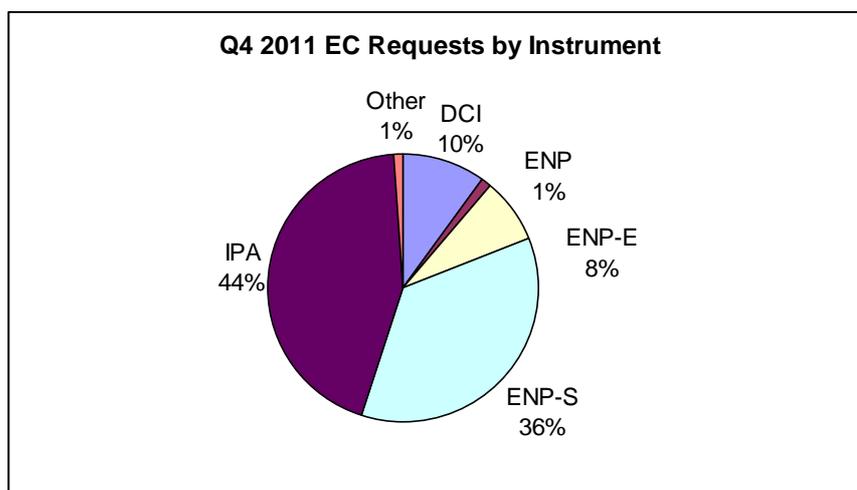
### Commission requests database

In addition, to the functions carried out in the context of its work programme, the ETF also responded to direct requests from the European Commission throughout the year. In 2011 reported 100 on-going Commission requests, 44% were addressed to IPA countries and 45% to European Neighbourhood Policy Instrument (ENPI) and 10% to DCI. (In 2010, 105 on-going direct requests, 62% were addressed to IPA countries and 30% to ENPI and 7% to DCI). Interestingly, there has been an important increase in the requests linked to the Implementation phase of the Project Cycle (something found as a weakness in the External Evaluation for the period 2006-2010), which added to Content Monitoring, makes the distribution of phases more balanced. Beyond project cycle and sector programming, Policy Advice remains an important category (with Comments and information on EU instruments and initiatives on implementation of EU planning being the most frequent category). 15% of the requests also imply some evaluation function.

A 70% of the requests in 2011 are for activities which contribute as project outputs to the 30 Function 1 corporate outputs (planned in the Work Programme (WP) 2011), while 15% were initiated in 2010 and 15% are not related to any corporate output in 2011 (not planned in the WP).

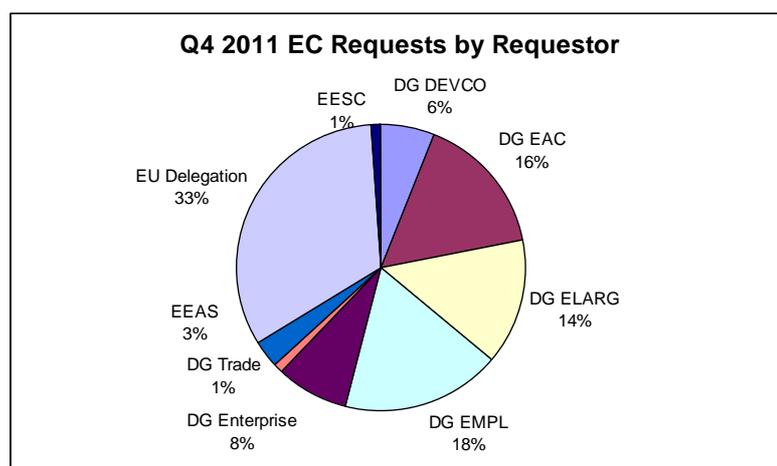
During Q4 2011 we have 100 on-going commission requests (Q4 2010: 105; Q4 2009: 101) out of which 44% for IPA, 36% ENPI South, 8% ENP East and 10% DCI. Most of the requests are coming from the ENP regions (45%).

### Requests by Instrument



As usual most of the requests are from the EU Delegations (33%), followed by DG EMPL (18%), DG EAC (16%) and DG ELARG (14%).

## Requests by requestor



Requestor	DCI	ENP	ENP-E	ENP-S	IPA	Other	Total
DG DEVCO	3	1	1	1			6
DG EAC	1		2	12		1	16
DG ELARG					14		14
DG EMPL	1		2	7	8		18
DG Enterprise				7	1		8
DG Trade	1						1
EEAS	1			2			3
EU Delegation	3		3	6	21		33
EESC				1			1
Grand Total	10	1	8	36	44	1	100

## EC requests by category

Most of the ongoing requests are related to Implementation (12 ) and content review (11).

The requests for policy advice are nine, plus the related categories (\*) are 17 requests, those represent the relative majority of requests.

Category	DCI	ENP	ENP-E	ENP-S	IPA	Other	Total
Implementation		1		1	10		12
Content Review	2		1	3	5		11
Other	1			8	3		12
Formulation	1		2	2	4		9
Identification	1		2	3	3		9
Policy Advice	2			1	6		9
*Comments and info on EU instruments and initiatives on implementation of EU planning				5			5
*Country Analysis of Human Capital Development (HCD) issues				1	1		2
*Thematic Analysis of HCD issues					1		1
Programming				3	6		9
Dissemination				1	3	1	5
Evaluation	2		2				4
Identification; Evaluation			1	3			4
Monitoring	1			1	1		3
Identification; Formulation				1			1
Identification; Formulation; Evaluation				1			1
Identification; Formulation; Implementation; Evaluation				1			1
Monitoring; Evaluation				1			1
Programming; Identification; Formulation					1		1
<b>Grand Total</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

## Requests by country – region

Most of the ongoing requests are for the Mediterranean region (17), Kosovo (12), Turkey (9) Bosnia and Herzegovina with Tunisia (6).

Country	No. of Requests
Kosovo	12
Turkey	9
Bosnia and Herzegovina	6
Tunisia	6
Albania	5
Algeria	4
Montenegro	4
Kazakhstan	3
Moldova	3
Georgia	2
Israel	2
Jordan	2
Lebanon	2
Uzbekistan	2
*Libya	1
Armenia	1
Egypt	1
ENP	1
Iceland	1
Kyrgyzstan	1
Macedonia FYR	1
Morocco	1
Other	1
Turkmenistan	1
Regional Requests	
ENP-S	17
IPA	6
DCI	3
ENP-E	2
Grand Total	100

## List of direct EC requests

1. 27/12/2011, Israel. Input into Israel progress report.
2. 21/12/2011, Albania. ETF comments on the draft conclusions Roma seminar Albania.
3. 19/12/2011, Kosovo. ETF expertise in the process of the amendments of the Kosovo Laws on VET and Adult Education.
4. 07/12/2011, Kosovo. ETF comments on the Kosovo NQF higher education draft document to be attached to the National Qualification Framework, not as an annex but as a chapter.
5. 06/12/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Progress reports.
6. 21/11/2011, Lebanon; Tunisia; occupied Palestinian territory. Inputs to Budapest Symposium: rapporteur.
7. 21/11/2011, Mediterranean countries. Publicity flyer for Malta inter-ministerial meeting.
8. 21/11/2011, Lebanon; Tunisia; occupied Palestinian territory. Inputs into Commission report on teacher training symposium.
9. 21/11/2011, Tunisia. To give comments on draft identification fiche.
10. 21/11/2011, Lebanon; Tunisia; occupied Palestinian territory. Nomination of partner countries for 2012 EU teacher training laboratories.
11. 21/11/2011, Montenegro. Inputs to Montenegro (MNE) bi-lateral SBA meeting following MNE approach to DG ENTR.
12. 15/11/2011, Kosovo. ETF comments on the EU Support to quality assurance and a labour market oriented education and training in Kosovo "Establishing a sustainable linkage between education and labour market" and comments on the other IPA 2012 PROGRAMME in education, employment and social sector.
13. 11/11/2011, Algeria. Algeria in the framework of the EUD del request Jeunesse-emploi.
14. 11/11/2011, Algeria. Letters on 2 mission in the framework EU delegation on the Formulation of Jeunesse-emploi programme in Algeria.
15. 28/10/2011, Israel. Briefing for sub-committee with Israel on "Research, Innovation, information society, education and culture".
16. 25/10/2011, Algeria. Reply-letter within the "Jeunesse-emploi" project.
17. 23/10/2011, Armenia; Azerbaijan; Georgia; Moldova; Ukraine. Progress reports.
18. 23/10/2011, Egypt; Israel; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia. Progress reports 2011.
19. 20/10/2011, Mediterranean countries. Analysis of the activities on Education to possible implement in Libya.
20. 17/10/2011, Tunisia. Commentaires sur "EU-Tunisie: plan d'action pour un partenariat privilegie - chapitre cooperation sectorielle".
21. 17/10/2011, Kosovo. ETF is requested to be IPA 2010 Kosovo Teacher Training Project Steering Committee Member: implementation period October 2011- October 2014.
22. 10/10/2011, Albania. Speaker in the Seminar on inclusion of Roma and Egyptian communities in the framework of Albania's European Union integration - 15 December 2011.
23. 21/09/2011, Kazakhstan. Request for contacts on Higher education institutions from Central Asia that are participating in the implementation of Tempus IV projects.
24. 21/09/2011, Tunisia. Note summarising ETF actions in the Mediterranean region and more specifically the current activities in Tunisia.

25. 20/09/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Identification of Female Entrepreneurship (FE) experts in the Mediterranean region to attend FE mentors network launching event in Warsaw 15 November.
26. 01/09/2011, Algeria. Input on societe de l'information, recherche, innovation, Education, audiovisuel et culture – Algeria.
27. 29/08/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Input to the Euromed Role of Women in the Mediterranean report to be presented at the European Economic and Social Committee (EESC) Euromed Summit Nov 2011.
28. 28/07/2011, Kosovo. IPA 2008 support to Kosovo NQA finished end of December 2011. ETF is asked by EUD Kosovo and Kosovo authorities to continue support to National Qualifications Approach (NQA), NQF development and post-secondary throughout 2012. The final result also will be a design of project proposal to be supported by IPA 2011 programming.
29. 27/07/2011, Morocco. Input on challenges and reforms affecting the Moroccan TVET system in Morocco as inputs for the meeting of the 28th.
30. 25/07/2011, Kyrgyzstan. Request to provide the information on the activities carried out in the country in 2011 (sample table is attached).
31. 18/07/2011, Turkey. Invitation to speak at two panels and to design one of the panels with experiences from the Western Balkan countries in the Workshop on the integration of Roma citizens into the Turkish Labour Market, ref no: 45183 (request 15927), Izmir, Turkey, 15-16 September 2011.
32. 12/07/2011, Tunisia. Comments for a draft fiche on project in Tunisia.
33. 11/07/2011, Kosovo. Comments on the Kosovo Higher Education Qualifications Framework (QF) policy note developed as a follow up of ETF organised two days meetings in May in Turin and followed with the support of the IPA 2008 - Interculturalism and the Bologna Process, An EU funded project managed by the European Commission Liaison Office; Implemented by the Council of Europe.
34. 04/07/2011, Lebanon. Identification fiche.
35. 16/06/2011, Egypt; Jordan; Lebanon; Morocco; Tunisia. Participation in an informal meeting with social partners from EU and PCs.
36. 09/06/2011, Jordan. Comments on Terms of Reference (TORs) for technical assistance to Computer-Aided Quality Assurance (CAQA).
37. 06/06/2011, Belarus; Moldova; Russian Federation; Ukraine. Reports of activities in Eastern Partnership (EaP) countries.
38. 01/06/2011, Algeria; Belarus; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Moldova; Morocco; Russian Federation; Syria; Tunisia; Ukraine; Occupied Palestinian territory. ETF Comments on the Discussion Paper on "Migration and Mobility for Development".
39. 31/05/2011, Kosovo. Comments to draft conclusions of the Stabilization Association Process Dialogue (SAPD) "Innovation, Human capital, Social Policies and Information Society".
40. 31/05/2011, Armenia. Project Fiche on "Promoting entrepreneurship through education and training in Armenia".
41. 27/05/2011, Moldova. Note on VET in Moldova - focused on policy developments.
42. 25/05/2011, Moldova. Project Fiche for VET Technical Assistance.
43. 17/05/2011, Moldova. Areas of possible support for Moldova on VET.
44. 04/05/2011, Kosovo. Comments, input to the drafting of Performance Assessment Framework for Kosovo Education: indicators that are measured/assessed each year and constitute one corner stone in the background material for the annual review about progress in the sector.

45. 21/04/2011, Kosovo. ETF input on the agenda, list of participants and policy recommendations as conclusion to the EU and the inclusion of Roma, Ashkali and Egyptians ; A Way forward for Kosovo (May 11th) co-chaired by Mr Hashim Thaçi, Prime Minister of Kosovo and Mr Pierre Mirel, Director for the Western Balkans DG ELARG.
46. 15/04/2011, Algeria; Egypt; Morocco; Tunisia. Advice and internal consultation on dialogue for Migration, mobility and security within the Southern Med region.
47. 14/04/2011, Tunisia. Provide comments on the project proposal from DG DEVCO to be implemented in Tunisia, called Appui a la insertion socio economique des personnes handicapés.
48. 01/04/2011, Turkey. Mission completed as indicated in the draft agenda.
49. 29/03/2011, Iceland. Presentation on linking employment and education and training strategies at a DG EMPL event for Iceland.
50. 28/03/2011, Turkey. Input for the progress report of EC supported project / Vocational Qualifications Approach (VQA).
51. 25/03/2011, Montenegro. Participation in the OP HRD Workshop in Montenegro on 14-15 April 2011.
52. 24/03/2011, Kazakhstan; Kyrgyzstan; Tajikistan; Turkmenistan; Uzbekistan. TORs for the Central Asian Education Platform.
53. 22/03/2011, Jordan. Comments on the proposal from the Ministry of Planning and Cooperation for creating female employment in the rural areas.
54. 17/03/2011, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey. Information provided on Teacher Shortage in Western Balkans and Turkey (WBT).
55. 15/03/2011, Kosovo. Advice on social sector issues in Kosovo provided to the EC Office colleagues in charge of political criteria chapters for Kosovo 2011 Progress Report.
56. 15/03/2011, Lebanon. Review of policies and guidelines for career guidance in UNRWA refugees camps.
57. 11/03/2011, Kosovo. ETF expertise input/discussions as a member of the EC family during the Stabilisation and Association Process Dialogue between DG ENL and Kosovo Government - Sectorial meeting on Innovation, Human Capital, Social Policies and Information Society - Pristina, 11-12 May 2011 and in out to DG ENL and EC Office on the Kosovo 2011 Progress Report.
58. 10/03/2011, Turkey. Participation to the Council of Europe meeting 4-5 April in Strasbourg and contribution to the minutes.
59. 03/03/2011, Lebanon; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Inputs to Budapest Symposium: rapporteur.
60. 15/02/2011, Montenegro. Comments to draft Strategic Coherence Framework (SCF) and draft Operational Programme (OP) IV.
61. 07/02/2011, Turkey. Comments on the project fiche "Promoting active inclusion in Turkey".
62. 02/02/2011, Turkey. Attend EC and Turkey Sub-Committee Meeting in Brussels 09.02.2011.
63. 31/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Amendment of the text in French and English by introducing Skills dimension. The proposal sent to DG-ENT and Abdelaziz Jaouani will present it to the charter coordinators for agreement the 21 February in Brussels (see proposed text attached).
64. 28/01/2011, Kosovo. Comments/expertise input to the drafted criteria and procedures for the validation and approval of national qualifications and the accreditation of qualification awarding bodies in Kosovo.
65. 26/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. 2-3 page updated note on the employment challenges in the south ENP region.

66. 26/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Preparation of 1-2 page country fiches for every the Union for the Mediterranean (UfM) country on labour market and employment.
67. 26/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Employability review.
68. 25/01/2011, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Iceland; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey. ETF staff to provide case studies from the Enlargement/Neighbourhood region and to participate as trainer and facilitator in two modules in the forthcoming DG ENL organised Sector Wide Approach (SWAPs) and Performance Based Acquisition (PBA) training for EUD staff from ENPI-EAST and ELARG , Brussels, June 14,15,16.
69. 10/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. ETF symposium on entrepreneurship Training of Trainers (ToT) features as activity in the Euro-Med industrial cooperation WP 2011-2012 to be presented to the Ministerial in May 2011 in Malta.
70. 10/01/2011, Algeria; Egypt; Israel; Jordan; Lebanon; Morocco; Syria; Tunisia; Occupied Palestinian territory. Preparation of a note on Skills for Sustainable Energy Development (SED) (Arne Baumann) sent to DG-Ent and Abdelaziz Jaouani participation to the meeting in Brussels the 31.01.201 with Milena Corradini and the consortium. DG-ENT agreed to introduce skills aspect in the survey and 4 questions on education and enterprise skills will be inserted in the questionnaire and 2 good practices out of 18 will be dedicated to skills dimension and introduced in the final report (Abdelaziz Jaouani mission report attached).
71. 06/01/2011, Uzbekistan. Up-dated note on ETF activities in Uzbekistan for the briefing of Mr Barroso meeting with President Karimov 24 Jan in Brussels.
72. 03/01/2011, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey. Support for IPA-MB 2012 Programme for Inclusive Education -facilitate evidence based policy discussions in the Western Balkans and Turkey and enhance capacity building of stakeholders for setting the priority areas of inclusive education and training policies to be supported by country and regional IPA programmes. ETF IPA SOC team drafted the IPA M-B 2012 project fiche on inclusive education. The project fiche accepted by DG ELARG Multi Beneficiary Program, IPA Committee on the 23rd of November 2011.
73. 20/12/2010, Turkey. Comments to inception report / and comments on revised inception report VQA project.
74. 20/12/2010, Turkey. Comments to Quarterly technical report.
75. 08/12/2010, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey Regional event on 'Competences and Training for Private Sector Development: toward regional actions' organised in Budva, 3-4 March 2011.
76. 08/12/2010, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey. IPA-MB programming - Organisation of a regional event on 'Competences and Training for Private Sector Development: toward regional actions' organised in Budva, 3-4 March 2011.
77. 08/12/2010, Kazakhstan; Kyrgyzstan; Tajikistan; Turkmenistan; Uzbekistan. ETF to provide policy advice on the country reports and to interact with the country stakeholders. ETF to be member of the inter DGs Steering group Study 'Social impact of emigration and rural-urban migration in Central and Eastern Europe' - guidance for Country Reports.
78. 08/12/2010, Albania; Bosnia and Herzegovina; Croatia; Kosovo; Former Yugoslav Republic of Macedonia; Montenegro; Serbia; Turkey. ETF to provide policy advice on the country reports and to interact with the country stakeholders. ETF to be member of the inter DGs Steering group Study 'Social impact of emigration and rural-urban migration in Central and Eastern Europe' - guidance for Country Reports.
79. 06/09/2010, Egypt. Identification report.
80. 17/05/2010, Albania. Key speaker "The role of education and training in fighting social exclusion: outcomes of the project on social inclusion led by the European Training Foundation".
81. 26/04/2010, Georgia. Comments on chapters 1-3 of the revised Georgian interim report.
82. 17/02/2010, Bosnia and Herzegovina. ETF presentation for the Workshop in Sarajevo 22-24 March.

83. 05/02/2010, Kazakhstan; Kyrgyzstan; Tajikistan; Turkmenistan; Uzbekistan. "Identification Fiche" for a planned "Central Asia Education Platform" to be ready for the DCI Committee on 16th September 2010.
84. 17/11/2009, Georgia. Design of Technical Assistance (TA) package to accompany SPSP VET in Georgia.
85. 07/09/2009, Present ETF Work in the field of Teacher training.
86. 16/07/2009, Bosnia and Herzegovina. ToR for VET IV project under IPA 2008.
87. 03/07/2009, Montenegro. Analytical reports for input for the revision of IPA component IV operational programmes.
88. 03/07/2009, Turkey. Analytical reports for input for the revision of IPA component IV operational programmes.
89. 03/07/2009, Former Yugoslav Republic of Macedonia. Analytical reports for input for the revision of IPA component IV operational programmes.
90. 21/05/2009, Bosnia and Herzegovina. Programming 2010: Activities in coordination with EC Delegation BiH.
91. 12/05/2009, Bosnia and Herzegovina. National Programme 2009 part II - Labour and education project fiche.
92. 04/05/2009, Tunisia. ETF contribution in programming through 'notes de synthèses'.
93. 24/04/2009, Bosnia and Herzegovina. Comments on BiH Draft Project fiches for the IPA National Programme 2009 part II.
94. 08/04/2009, Bosnia and Herzegovina. Comment on Final ToR for Entrepreneurship - IPA 2007.
95. 12/02/2009, Albania. Planning for the support ETF to provide to Ministry of Education and Science (MoES) for preparation and finalization of the ToRs.
96. 27/11/2008, Albania. Preparation for IPA 2010 planning for the Ministry of Labour.
97. 01/01/2008, Kazakhstan. Preparation of TOR for the DCI Action Plan (AP) 2007 VET project in Kazakhstan.
98. 01/01/2008, Kazakhstan. Mid-term policy impact assessment of Tacis VET project in Kazakhstan.
99. 01/01/2008, Uzbekistan. Mid-term policy impact assessment of Tacis VET project in Uzbekistan.
100. 13/03/2007, Turkmenistan. Support to MoE of Turkmenistan in preparing new concept of education system.

## Annex: 6 Cooperation with Member States in 2011

### Stakeholder relations - ETF Cooperation with institutions from the EU Member States

COUNTRY	TITLE
Austria	<p>Participation of Kulturkontakt Austria representative in the IPA Multi-beneficiary programme - Competences for competitiveness and Private Sector Development: Towards Regional Actions, 3 - 4 March 2011, Budva, Montenegro and on the meeting Policies and Programmes for Inclusive Education and Training in the Western Balkans and Turkey: Towards Regional 4-5 April, 2011 Turin ;</p> <p>The alternate Governing Board (GB) member contributed to the ETF event in Armenia "Bringing education and business closer together in Armenia", 15-16 September 2011, Yerevan;</p> <p>ETF Study visit on work-based learning to Graz, Austria Graz (Austria), Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft, 21-23 September 2011;</p> <p>Participation of Kulturkontakt representative in the ETF Workshop "VET and Social Inclusion, 12-13 December 2011, Turin.</p>
Belgium	<p>Meeting with the GB member to discuss possible joint activities in Morocco (14 June 2011);</p> <p>Representative of Forem Formation participated into the ETF seminar on Employability and regional development, organised in Tunisia on 4<sup>th</sup> July 2011;</p> <p>Expert contributed to the technical ETF workshop organised in Rabat, Morocco on the draft national Moroccan strategy on training and National qualifications framework (NQF), 13 December 2011.</p>
Bulgaria	<p>ETF organised with the Bulgarian National Human Resources Development Centre- Euroguidance section and the European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), a joint conference on career education in South East Europe Career education for South-Eastern Europe – Investment in youth for sustainable economic growth on 8 November 2011 in Sofia, involving EU member states and ETF partner countries from the region.</p>
Czech Republic	<p>Expertise provided in the seminar organised in Tunisia Skills needs forecast: methodologies and institutions (5-6 July 2011);</p>
Cyprus	<p>Discussions with the GB member on possible cooperation between the ETF and Cyprus Presidency in 2012 (3<sup>rd</sup> October 2011);</p>
Denmark	<p>The alternate GB member attended the joint event organised by the ETF and the Polish Presidency on " Development of human capital in the Neighbouring countries", 4 October 2011, Brussels;</p>

	<p>Discussions on possibilities of cooperation between the ETF and the Danish Presidency;</p> <p>The ETF presented to the Danish Governing Board members the intention of cooperation from the Israeli Ministry of Education with the Danish institutions in the area of quality assurance in VET and curriculum development. A Danish attended the ETF workshop on quality assurance, organised in Israel on 7 November 2011;</p>
Estonia	<p>participation of the Governing Board member in a fact finding mission on qualifications framework in Azerbaijan (June 2011) and for the seminar on NQF in Uzbekistan (September 2011);</p> <p>The GB member and other representatives attended the Joint event organised by the ETF and the Polish Presidency "Development of human capital in the Neighbouring countries", 4 October 2011, Brussels;</p> <p>The GB member attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
Finland	<p>Expert contributed to the ETF workshop on VET curriculum development in Georgia, 14-15 November 2011, Georgia;</p> <p>Study visit in Finland under the regional project on Social partnership in the Southern Mediterranean region organised on 13-15 December 2011.</p>
France	<p>Participation of the GB member in the French team supporting the ETF regional project on qualifications framework in Southern Mediterranean; Discussions held on how to organise group "France" within the ETF regional project on qualifications framework in Southern Mediterranean (involving representatives from education and employment sectors, federation of the sectors tourism and constructions);</p> <p>Participation of the GB member and Ministry of Foreign Affaires representative in the corporate event Torino Process, 10-11 May 2011, Turin;</p> <p>The French Development Agency (AFD) expressed the willingness to continue cooperation and exchange of information as regards the activities to be developed in 2011 in Tunisia and Egypt;</p> <p>Participation of a representative from AFD in the Torino Process, 10-11 May 2011, Turin and DG DEVCO working group on education and skills meeting to be held in Turin, on 11 May 2011;</p> <p>Meeting of the ETF director with the alternate GB member and France DG VET representative on possible cooperation with the ETF on 26 January 2010;</p> <p>Participation of Mr. Serge Tomasi, Director, Ministry of Foreign and European Affairs, Global Economy and Development Strategies Directorate- into the Torino Process event (10-11 May 2011, Turin) input on the G 20 debates;</p> <p>Participation of experts from France in the seminars organised in Tunisia on Employability and regional development (4 July 2011) and Skills needs forecast: methodologies and institutions (5-6 July 2011);</p> <p>Cooperation between the ETF and CNCP in the regional project on qualification framework in the Southern Mediterranean (exchange of letters July 2011);</p> <p>Participation of experts from France into the regional event of the ETF project on regional qualifications in the Euro-Mediterranean region, 20-21 June, Rabat, Morocco;</p>

	<p>Participation of the GB member in the regional event of the ETF regional project on social partnership, 18-19 July, Turin;</p> <p>ETF Study visit in France of the Regional project on Qualifications in the Euro-Mediterranean - Component 1, Paris, France, 12-14 September 2011;</p> <p>ETF study visit in France for the Serbian Council of VET at Ministry of Education, AFPA, CNCP;</p> <p>Participation of Mr Richard Maniak, general inspector, Ministry of National Education, Mr Roland Guillen, President of the Commission of International Relations of the ADIUT (Association of Directors of University Institutes of Technology) and Mr Jean-Pierre Lacotte, Vice President of National Union of IUT Presidents, senior staff member of Technicolor Ltd (formerly Thomson) into the ETF workshop on post-Secondary VET in the Western Balkan and Turkey, Turin, 17-18 October 2011);</p> <p>Study visit organised in France for experts from Southern Mediterranean countries on the role of social partners in TVET, 24-26 October 2011;</p> <p>Participation of Mr Richard Maniak, general inspector, Ministry of National Education in the ETF workshop on quality assurance in Israel, 7 November 2011</p> <p>Participation of the GB member at the technical ETF workshop organised in Rabat, Morocco on the draft national Moroccan strategy on training and NQF, 13 December 2011</p>
Germany	<p>The GB member informed on the availability of the German institutions to cooperate with the ETF in Egypt and Occupied Palestinian Territories in the following thematic areas: matching skills development with labour market needs, social partnership and qualifications;</p> <p>German international aid organisation (GIZ) participated into the ETF corporate event: Torino process (10-11 May 2011, Turin) and in the special session of the DG DEVCO working group (11 May 2011);</p> <p>BIBB representative attended the ETF corporate event on Torino process (10-11 May 2011, Turin);</p> <p>Cooperation with dvv international. On 11 January 2011, a meeting was organised in Torino with the representatives of the dvv international. During the discussions were explored the possibilities of cooperation in 2011;</p> <p>ETF in cooperation with GIZ hosted a Summer Entrepreneurship Academy at Villa Gualino, Turin, on 4-8 July. The Academy involved a group of young entrepreneurs as well as recently established businesses from Algeria and focused particularly on the theme of sustainable enterprise development. The agenda included ETF experts working on skills for sustainable development. The Academy was financially supported by GIZ;</p> <p>Discussions with dvv international on the possibilities of cooperation on the medium term and negotiations of a cooperation agreement;</p> <p>ETF representative attended the BIBB Congress and had an input on the qualification frameworks development, September 2011;</p> <p>The GB member attended the joint event organised by the ETF and the Polish Presidency on “ Development of human capital in the Neighbouring countries”, 4 October 2011, Brussels;</p> <p>Representatives of several institutions in charge of qualifications frameworks as well as BMZ expert attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels;</p>

	<p>bilateral meeting with the Federal Ministry of Education and Science, Ministry for Economic Development, GIZ and BIBB was organised on 5 December in Bonn for exploring possibilities to enhance cooperation;</p> <p>Expert attended the ETF Workshop "VET and Social Inclusion", 12-13 December 2011, Turin.</p>
Hungary	<p>During the Hungarian Presidency (January-June 2011), the ETF representatives attended and contributed into the following events: "It's always a good time to learn- Final conference on the Adult Learning Action Plan", Budapest, 7-9 March 2011; 5th European Platform for Roma inclusion, Budapest, 8-9 April 2011; DG VET meeting, Budapest, 16-17 May 2011; European Qualifications Framework (EQF) conference, Budapest, 25-26 May 2011;</p> <p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
Italy	<p>Ministry of Foreign Affairs</p> <p>A regional high level conference was organised at the Ministry of Foreign Affairs on 18 November 2011. The focus of the event was on the skills and migration in the Euro Mediterranean area;</p> <p>With the support of Italian government co-funding ETF is implementing activities in the Mediterranean region in the area of qualifications development and in Lebanon in the setting up of a National qualification framework and an Entrepreneurial learning system;</p> <p>A representative of the Ministry of Foreign Affairs attended the ETF seminar on Employability and regional development, organised in Tunis on 4<sup>th</sup> July 2011;</p> <p>ISFOL, Italian research centre on labour market and vocational training issues</p> <p>Further to institutional meetings in February and April 2011 a series of joint actions have been identified to reinforce TVET policy making in the countries of the South and East Mediterranean region. ISFOL experts have enriched discussions in the ETF regional seminar on the definition of common qualifications in seven countries of the Euro-Mediterranean region which took place in Casablanca on 20-21 June 2011 and in the workshop to support the Moroccan national programme on the evaluation of VET organised in Rabat on 27-28 June 2011;</p> <p>Politecnico di Torino</p> <p>Back-to-back conference with GB meeting took place in November 2010 to disseminate the results of the ETF cross-regional project on entrepreneurial learning.</p> <p>Constant exchanges with high level representatives from ETF partner countries take place;</p> <p>University of Padova-Jean Monnet Chair -participation to the Workshop on Education to Intercultural dialogue, 22-23 March 2011;</p> <p>Chamber of Commerce from Turin (regional cooperation) and Milan (women entrepreneurship);</p> <p>Italian National Chamber of Crafts – ETF staff joined training officials to determine how training and wider business support services can improve business transfers.</p>
Ireland	<p>Participation and contribution of an Irish expert to the ETF seminar in Tunisia: Skills needs forecast: methodologies and institutions, (5-6 July 2011), Tunis;</p>

	<p>Participation of the GB member in the GB working group on draft Work programme 2012 (6 September 2011);</p> <p>Expert contributed to the ETF workshop on VET curriculum development in Georgia, 14-15 November 2011, Georgia;</p> <p>Participation of the GB member in the selection panel for the position of deputy director of ETF (October 2011).</p>
Latvia	<p>Participation of the GB member in the Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011);</p> <p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
Lithuania	<p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
Malta	<p>Participation of the GB member in the Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011);</p> <p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
The Netherlands	<p>Key actors from the Albanian National Employment Service and the Ministry of Labour, Social Affairs and Equal Opportunities participated in a study visit to the Netherlands, 2-5 October 2011 to explore issues related to the continuous effort to tackle informal employment; the setting and monitoring of feasible objectives in a National Employment Action Plan to which the entire government and social partners would feel committed; the modernisation of regional and local labour offices and the provision of preventative and targeted measures for the groups of unemployed people most in need;</p> <p>Participation of experts from CINOP into the regional event of the ETF project on regional qualifications in the Euro-Mediterranean region, 20-21 June, Rabat, Morocco;</p> <p>Representative of COLO Netherlands attended the ETF workshop on post-Secondary VET in the Western Balkan and Turkey, Turin, 17-18 October 2011);</p> <p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels;</p> <p>Expert shared Dutch experience in the ETF conference on Governance and effective VET policies: the role of evidence based policy making. A Torinet initiative, 23-24 November 2011, Turin.</p>
Poland	<p>Participation of the GB member and of a representative of the Polish Presidency in the Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011);</p> <p>Participation of the GB member in the GB working group on AAR 2010 (31 March 2011)</p> <p>Participation of the ETF director in the Polish Presidency conference "Eastern dimension of mobility", July 2011;</p> <p>Bilateral discussions with the representatives of the Polish Presidency in view of identifying opportunities for cooperation during the Presidency (July 2011);</p> <p>Participation of the GB member in the GB working group on draft Work programme 2012 (6 September 2011);</p> <p>The GB member attended the ETF event in Armenia "Bringing education and business closer together in Armenia", 15-16 September 2011, Yerevan;</p> <p>Participation of the ETF staff into the Polish Presidency conference on "Developing cooperation between VET, higher education and adult learning in response to the challenge of</p>

	<p>lifelong learning, 24 September, Warsaw;</p> <p>Joint event ETF-Polish Permanent Representation to EU on “Development of human capital in the EU Neighbouring countries”, was organised on 4<sup>th</sup> October, Brussels;</p> <p>Deputy minister and experts on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels;</p> <p>Expert attended the ETF seminar on developing, using and communicating learning outcomes, 17-18 November 2011, Kiev, Ukraine;</p> <p>GB member attended the ETF conference on Governance and effective VET policies: the role of evidence based policy making. A Torinet initiative, 23-24 November 2011, Turin</p>
Portugal	<p>Participation of the GB member in the Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011);</p> <p>Participation of the GB member in the GB working group on AAR 2010 (31 March 2011)</p> <p>ETF peer learning visit of the ETF Community of Practice on Adult Learning, Lisbon, 5 – 7 July 2011;</p> <p>Participation of the GB member in the GB working group on draft Work programme 2012 (6 September 2011);</p> <p>Participation of the GB member at the regional high level conference organised at the Italian Ministry of Foreign Affairs on 18 November 2011. The focus of the event was on the skills and migration in the Euro Mediterranean area.</p>
Romania	<p>Romanian expert participated into the ETF meeting in Kyrgyzstan on “Enhancing Evidence Based Policy Practice in the Kyrgyz Republic: monitoring developments in education and training”, 19- 20 September, 2011;</p> <p>Study visit organised jointly with the Mobility Partnership project in Republic of Moldova on modernisation of VET system and the validation of formal and non-formal learning, August 2011;</p> <p>Expert shared Romanian experience in the ETF conference on Governance and effective VET policies: the role of evidence based policy making. A Torinet initiative, 23-24 November 2011, Turin;</p> <p>Expert attended the ETF technical meeting organised to discuss the draft Serbian national strategy on Human Capital Development (HCD), 20 December, Belgrade</p>
Slovakia	<p>Participation of the GB member in the Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011);</p> <p>Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels</p>
Slovenia	<p>The GB member and other expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels;</p> <p>The GB member attended the ETF workshop on evidence based policy making in the Western Balkans, 8-9 November, Turin;</p>

	The GB member attended and contributed to the ETF technical meeting organised to discuss the draft Serbian national strategy on HCD, 20 December, Belgrade;
Spain	Support offered by the GB members and other institutions for the ETF ENP South project on qualifications framework; Participation of the Spanish Representatives of social partners in the regional event of the ETF regional project on social partnership, 18-19 July, Turin; Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels
Sweden	Participation of the GB member in the following events: Review the results of Torino Process in Tunisia (2-3 May, Tunisia), Torino Process: Learning from evidence (10-11 May 2011); Participation of the GB member in the GB working group on Annual Activity Report AAR 2010 (31 March 2011)
United Kingdom	The GB member offered support in identifying the UK institutions that can share their experience with European Southern Neighbourhood; A Memorandum of Understanding with the British Council was signed in November; A study visit in UK for the Montenegrin VET policy makers was organised in June 2011; Expert on qualifications framework attended the ETF corporate conference Qualifications frameworks, from concepts to implementation, 6-7 October 2011, Brussels; Experts attended the ETF Workshop "VET and Social Inclusion", 12-13 December 2011, Turin.



## Co-operation between the European Training Foundation and Cedefop

### Progress Report 2011

Cedefop's mission is to support the development of European vocational education and training policies and contribute to their implementation. Cedefop works with the European Commission, the Member States and social partners and responds to their distinct needs as they develop and implement different aspects of European VET policy.

ETF operates under the framework of the EU's external relations policies and provides support to the European Commission and countries and territories outside the EU that receive assistance through the EU's Enlargement, Neighbourhood and Development and Co-operation policies.

Both Cedefop and ETF support the European commission in the field of vocational education and training in a lifelong learning context. The respective operations of Cedefop and ETF are distinguished by distinct mandates established by their Council Regulations.

The differences in the operational focuses of Cedefop and the ETF are also delineated in the functions that they conduct under their mandates. The ETF carries out activities involving the following key actions: thematic and technical advice in human capital development to EU services (European Commission: DG Education and Culture, DG Enlargement, DG Development and Cooperation, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, DG Enterprise and Industry, DG Home Affairs; and the European External Action Service) and in support of the external relation programmes (IPA, ENPI, DCI) in programming and project cycle; policy advice to partner country governments and stakeholders on policy solutions appropriate to the problems they face and capacity building of key actors, including governments, in the field of education and training and employment. The ETF also disseminates information on approaches and trends in vocational education reform being followed in the EU. Cedefop aims to generate new insights and fill knowledge gaps undertaking strategic research to support EU objectives in VET, providing policy advice to and raising awareness among stakeholders and the wider public. Cedefop's work aims to: (a) promoting European VET and lifelong learning policy by

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive 'S' followed by a vertical line and a small flourish.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive 'M' followed by a vertical line and a small flourish.

providing evidence and analysis; and (b) strengthen European cooperation, by supporting Member States to implement European tools and principles, share policy priorities, and exchange experience.

Without prejudicing the distinctive mandates and functions of either Cedefop or ETF, the shared focus on vocational education offers potential synergies through co-operation. Cedefop offers information and reports on EU experiences that can be useful to guide Candidate Countries on how they may be able to follow EU trends in education and training during the Enlargement process. Likewise, ETF's work supports Candidate Countries during reporting of progress being made under the Copenhagen process. More generally, Cedefop's work provides a pool of European research on vocational education policies that can be partially shared with partner countries and territories.

The potential for the synergies and complementarities is recognised in the Council Regulations of both agencies. In particular, ETF's Council Regulation requires ETF and Cedefop to systematise their co-operation in the framework of a joint annual work programme annexed to their annual work programmes. This report is subsequently provided to the European Parliament as part of their annual reporting processes.

#### **Report of ETF – Cedefop Co-operation 2011**

During 2011, ETF and Cedefop further systematised their co-operation to maximise the benefits for their respective mandates. This resulted in organising knowledge sharing seminars, collaboration in the area of qualifications development and implementation of the common EU instruments, in co-operating for the preparation of the 2012 reporting progress of Candidate Countries as part of the follow up of the Bruges communiqué on reinforcement of cooperation in VET.

#### **Progress in the implementation of the Bruges communiqué in Candidate countries**

Cedefop following its mandate to support policy development and provide evidence for policy making in VET, confirmed in the 2010 Bruges Communiqué, continued to monitor and report on progress towards the 2020 strategic objectives for European cooperation in VET and worked together with ETF in preparing the stocktaking exercise in Candidate Countries. The preparation considers the challenges and trends in the implementation of the so called "short term deliverables", as set in the Bruges communiqué, in Croatia, the Former Yugoslav Republic of Macedonia, Montenegro and Turkey. The co-operation led to the design of a stocktaking instrument specifically designed for Candidate countries and coherent with the approach adopted for EU Member States.

In addition, Candidate Countries that are involved in the Lifelong Learning programme (Croatia and Turkey) were able to participate in the study visit programme of Cedefop on the same basis as Member States.



### Knowledge Sharing

In 2011, the ETF and Cedefop conducted two knowledge sharing seminars. The first knowledge sharing seminar between the two agencies took place in Thessaloniki on 24 June 2011 and focused on the ETF's work on the Torino process, evidence based policy making, quality assurance (with a specific focus on Central Asia), methods and approaches for matching skills supply in ETF partner countries. The second seminar took place in Turin on 06 December 2011. Cedefop presented their work on international qualifications, green skills in Europe and financing of VET.

### Qualifications Development

As confirmed in the Bruges Communiqué, Cedefop and ETF have cooperated in order to integrate and align their inventories of NQF developments into a world-wide overview of developments to be prepared in cooperation with UNESCO. During 2011 Cedefop was involved in the development of the Qualifications Platform.

ETF contributed to the Cedefop working paper no12 on *National qualifications frameworks development in Europe (October 2011)* by providing background information on Croatia and Turkey as countries that are part of the EQF process.

In many events ETF and Cedefop coordinated their participation and contributions. In May 2011 ETF and Cedefop jointly contributed to the EQF conference in Brussels. On 6-7 October 2011, Cedefop collaborated in the ETF conference on "Qualifications frameworks, from concepts to implementation" and on 24-25 November ETF collaborated in the Cedefop conference on "The role of social partners in implementing European tools and principles", both events took place at the European Parliament.

### Administrative Co-operation

In line with the joint work programme for 2011, co-operation also took place at the administrative level through participation of ETF HR staff in Cedefop recruitment panels.



Christian F. Lettmayr

Acting Director

Cedefop

Done in Thessaloniki, 18/10/2012



Madlen Serban

Director

ETF

Done in Turin, 15/06/12

## Implementation of the Collaboration Agreement between the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound) and the European Training Foundation (ETF)

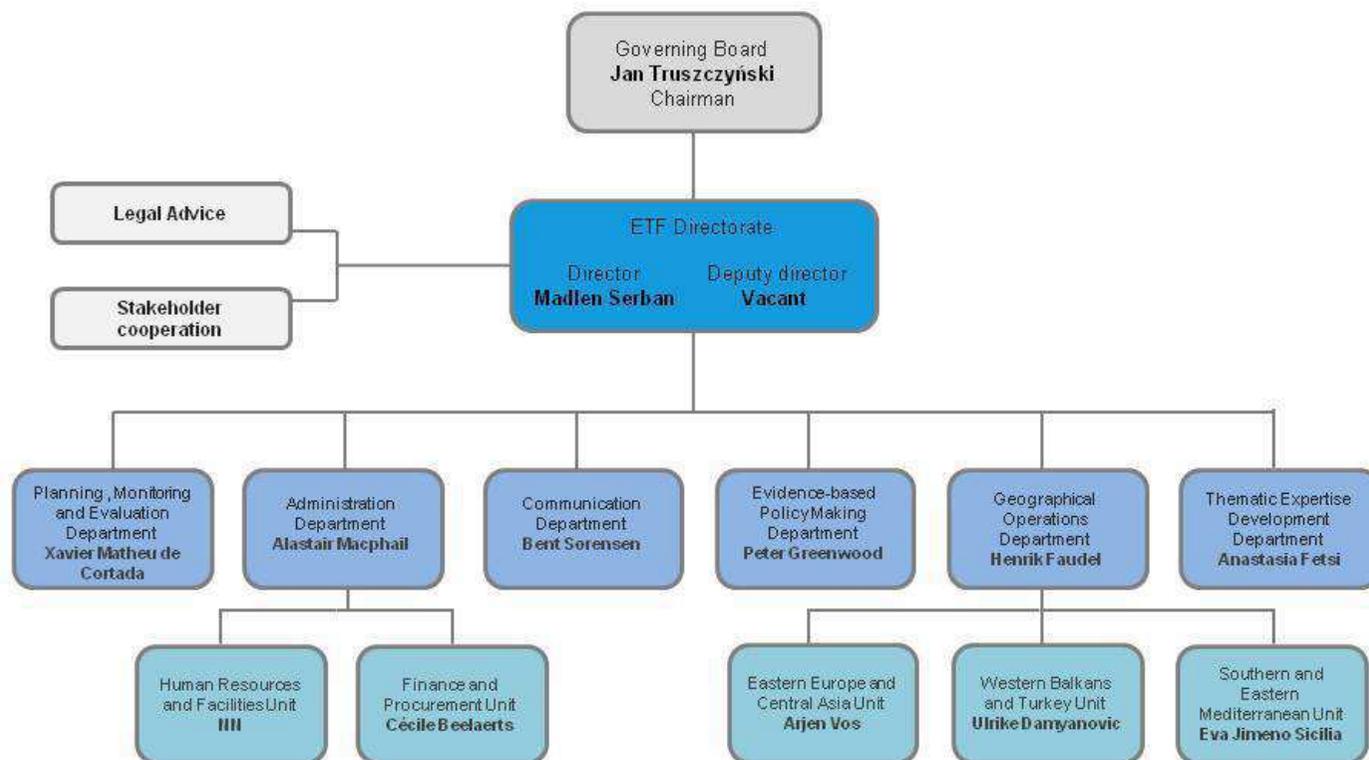
Action Plan from 1/1/2011 until 31/12/2011

Status 12.01.2012

Actions	Activities	Timeframe	Status of implementation
Information sharing on analytical work and on-going research	Exchange of respective Work Programmes and discussion on possible synergies between respective projects/ activities  Exchange of finding of work, methodologies, practices		ETF 2011 WP sent to Eurofound on 07/03/2011.  Exchange of the draft WP 2012 by both Parties.  Action Plan to be included in the WP 2012 agreed and signed in July 2011.  ETF shared the studies and researches performed in the area of migration.  Eurofound shared their expertise as regards the representativeness of social partners.
Organisation of two annual joint meetings with the possibility of organising also tele-conference	Discussion of joint activities for forthcoming year  Follow up meeting on implementation	November 2010  March 2011	Postponed for 2011  Teleconference was organised
Participation in Board meetings		November 2010  June 2011  November 2011	Eurofound did not participate in the ETF GB meeting in November 2010.  Eurofound did not participate in the ETF GB meeting in 2011
Participation in thematic activities carried out by the respective Agency	Participation of ETF staff to Eurofound seminars series  Participation of ETF partner countries	November 2010 and March 2011  November 2010 and March	Invitation to have an input during the FSS seminar organised in Dublin, 6-8 December 2010 sent by Eurofound on 12/10/2010. AFE attended on behalf of the ETF. The event in 2011 was held in Madrid (Spain) on 7-9 March 2011 (invitation for participation was not received)

Actions	Activities	Timeframe	Status of implementation
	<p>representatives (social partners and government) to the Eurofound seminars series</p> <p>Participation of Eurofound representatives to the ETF social partnership project</p>	2011 (tbc)	<p>Eurofound invited ETF to attend the conference on impact of the crisis and the role of social partners in EU &amp; other global economies (30 November-1 December 2011). GMA attended on behalf of ETF.</p> <p>Eurofound invited ETF to attend and have an input during the conference on "Social and economic impact of migration: Central and East-European perspectives", 17-18 November 2011, Warsaw. AFE attended of behalf of ETF.</p> <p>Eurofound invited ETF to attend and have an input during the FSS meeting on ageing of the labour force, 7-8 November 2011, Dublin. GPL attended on behalf of ETF.</p> <p>Event organised by the ETF in Rome in December 2010. Eurofound did not attend.</p> <p>Eurofound representative attended the project Advisory committee meetings in 2011.</p>

## Annex II.1 ETF management and organisation





## ANNEX II. 2: 2011 Delegations of Appointing Authority

### LIST OF POWERS DELEGATED

Authorisation for	Delegated to	Subdelegated to
Annual leave & Flexitime Recuperation	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department	
Special Leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department <sup>1</sup>	
Sick Leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department <sup>2</sup>	
Carry forward of leave in excess of 12 days	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department for validation of the justification and Head of HR for authorisation	
Compensatory leave	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department	
Advance on salaries	Head of Administration	
Overtime	Heads of Unit/Department for staff in their Unit/Department <sup>3</sup>	
Training requests	Head of HR Unit for validation, (Delegated) Authorising Officer for approval	
Determination of entitlements	Head of HR Unit	
Determination of grade and step	Head of HR Unit	HR Officer(s)
Determination of place of origin	Head of HR Unit	HR Officer(s)
Certification/Attestations	Head of HR Unit	

## ANNEX II. 3: ETF Corporate performance indicators 2011

ETF corporate performance indicators show the relevance and measurability of its objectives and provide data of how the ETF performs at an aggregated level in relation to its core business and its functioning as an agency of the European Union. ETF corporate performance indicators measure core business efficiency at the level of corporate outputs clustered by functions and specified by subcategories deriving from projects outputs. ETF corporate performance indicators provide the key performance information to enable the organisation and its main stakeholders to understand whether the management of resources is effective and efficient.

ETF CORE BUSINESS DIMENSION		
Indicator	Achievement	Target
1. Measurements of ETF's support to the delivery of Community assistance ( Function 1)	N° of outputs ( % target) /2010 data	(Planned) Target
1.1 Country reviews and needs analysis 1.2 Support for EC instruments programming 1.3 SWAP support and preparation ( identification, feasibility, financing) 1.4 Project design (identification, feasibility, financing) 1.5 SPSP/Project implementation support and follow-up 1.6 Support to regional policy dialogue	31 (115%) / 30	(27) 100%
2. Measurement of ETF contribution to partner countries capacity building (Function 2)	N° of outputs ( % target) /2010 data	(Planned) Target
2.1 Capacity for policy evidence creation 2.2 Capacity for policy formulation 2.3 Capacity for policy implementation 2.4 Capacity for policy review	72 (94%) /67	(77) 100%
3. Measurement of ETF's provision of policy advice to the partner countries (Function 3)	N° of outputs ( % target) /2010 data	(Planned) Target
3.1 Comparative analysis 3.2 Country studies 3.3 Thematic studies 3.4 Analytical tools	22 (122%) /28	(18) 100%
4. Measurement of ETF facilitation of dissemination and networking (Function 4)	N° of outputs ( % target) /2010 data	(Planned) Target
4.1 Specialized publications 4.2 Promoting collaborations and facilitation of dissemination activities/events 4.3 ICT-based dissemination	25 (93%) / 30	(27) 100%

<b>ETF RESOURCES MANAGEMENT DIMENSION</b>	
Indicator	Achievement (Target) / 2010 data
5. Overall budget commitment (FIN) Title 1, 2, 3 (Subvention) Title 4 (multiannual earmarked revenue)	99.3% (> 98% ) /99.9% 99.7% (>98%)/99.9% 70.5%
6. Overall budget execution (paid/committed) (FIN) Title 1, 2, 3 (Subvention) Title 4 (multiannual earmarked revenue)	86.8% (> 80%) /87.1% 86.9% (>80%)/87.1% 77.0%
7. Consumption of budget carried forward (FIN) Title 2 , T3 , T4 and 5 Title 1, 2	87.0% (> 98%) /92.2% 89.6%
8. Compliance index: N° of critical observations from auditing bodies (PMED)	0 (< 3) / 0
9. Staff satisfaction index (HR and facilities)	78% (staff survey 2009) (70%)
10. % staff with >_ 8 days training (HR)	83.75%: average 6.7 days of training per staff member staff with more of 8 days of training 31% (Target 80%) / 5.5 days
11. TA turnover rate (staff left/average actual staff) (HR)	6.5% (TA: 5.5%; CA: 9.4%) (8-15%) /6.6%
12. Gender ratio (HR)	AST: 77% F 23% M AD: 55% F 45% M (50:50)
13. Environment index - ETF primary carbon footprint: CO <sup>2</sup> emissions emitted due to ETF travel and running of offices (no. of tones per annum) (PMED)	327.03 CO <sup>2</sup> emissions 1.53% less than in 2010 (target: 3% less than 2010 data = less of 332.13 CO <sup>2</sup> emissions )

## ANNEX II. 4: ETF Policy on Materiality criteria to establish reservations in the annual declaration of assurance of ETF director in the Annual Activity Report (ETF/09/DEC/018)

### ETF Policy on Materiality criteria to establish reservations in the annual declaration of assurance of ETF director in the Annual Activity Report (ETF/09/ DEC / 018)

#### 1. Legal Background

Article 40 of ETF Financial Regulation.

"The authorising officer shall report to the Governing Board on the performance of his duties in the form of an annual activity report, together with financial and management information confirming that the information contained in the report presents a true and fair view except as otherwise specified in any reservations related to defined area of 'revenue and expenditure.'"

ETF/05/JAN/01 and ETF/06/DEC/018 Director decision establishing a Register of Exception and the related procedure approved and reviewed ETF/PROC/DIR-PMEU/01-2009

ETF ICS no. 8 'processes and procedures' of the revised 16 ETF Internal Control Standards adopted by the GB in March 2009

EC<sup>1</sup> guidelines and practice applied at the Commission level for annual activity reporting stating that only material reservations can be used to qualify the annual declaration and even in case no reservation is issued, the AAR should explain the materiality criteria considered applicable to their operations.

#### 2. Purpose

The aim of this policy is to define the materiality criteria for ETF Director to base decision where a reservation should be included in her annual declaration of assurance in the context of annual activity reporting.

#### 3. The concept of materiality

The concept of materiality provides ETF Authorising Officer (and the Delegated Authorising Officers) with a basis for determining **significant deficiencies** that should be subject to a formal reservation to his/her declaration. Deciding whether a deficiency is significant is a matter of judgment by the Authorising Officer, who remains responsible for the declaration of assurance, including any reservations to it. In doing so, he/she should identify the overall impact of a deficiency and judge whether it is material enough so that the non-disclosure of the deficiency is likely to have an influence on the decisions or conclusions of the users of the declaration.

In order to ensure coherence with those criteria commonly followed within the EC and to avoid the risk that the reservations included in ETF AAR would not be understood or interpreted in a correct manner by readers of the report, ETF has decided to apply the same common approaches as regards the assessment and quantification of significant deficiencies and materiality thresholds.

##### 3.1. Types of significant deficiencies

Deficiencies leading to reservations should fall within the scope of the declaration of assurance: they should **relate to the reasonable assurance concerning the use of resources, sound financial management or legality and regularity of underlying transactions.**

<sup>1</sup>EC Communication COM (2003)28 of 21 January 2003

The following provides a non-exhaustive list of types of possible deficiencies to be considered in this context:

- *Significant occurrence of errors in the underlying transactions* (legality and regularity) detected during the controls or supervision exercises. Different parameters can be considered, such as the frequency of errors and the financial impact of these errors etc.
- *Significant control system weaknesses*: Controls can also detect major system weaknesses for which the financial impact as such is not easy to calculate but which indicate weaknesses as to the design and the effectiveness of the control systems.
- *Insufficient audit coverage and/or inadequate information from internal control systems*: These include situations where ETF may not be aware of specific control weaknesses, because it has not performed enough controls in that area to support a definitive conclusion and it does not have compensating evidence from other sources.
- *Critical issues outlined by the European Court of Auditors, the Internal Audit Service and OLAF*: These issues may relate to significant occurrence of errors, weaknesses in the control systems or insufficient audit coverage or inadequate information from internal control systems. In these cases, consideration should also be given to alternative sources of evidence (e.g. the management's own information).
- *Significant reputational events*: Reputational events having a significant impact on the declaration of assurance i.e. the use of resources, sound financial management and the legality and regularity of underlying transactions.

Deciding whether something is material involves making a judgment in both **qualitative and quantitative terms**.

### 3.2. Qualitative assessment

In qualitative terms, when assessing the significance of any deficiencies, ETF should take into account the following factors:

- The nature and scope the deficiency;
- The duration of the deficiency;
- The existence of compensatory measures (mitigating controls which reduce the impact of the deficiency);
- The existence of effective remedial actions to correct the deficiencies (action plans and financial corrections) which have had a measurable impact.

### 3.3. Quantitative assessment

In order to make a judgement on the significance of a deficiency, it is essential to quantify the potential financial impact ("monetary value of the identified problem"/"amount considered erroneous"/"the amount considered at risk") in monetary terms.

The ETF standard **quantitative materiality threshold** is 2% of its overall budget. This means that when a detected deficiency has an exposure risk value representing 2% (or more) of ETF total budget ("at risk"/"exposure") a reservation should always be reported in the annual declaration of the ETF director.

For each AAR reservation in its AAR, ETF should report its precise nature, explain the cause and quantify as much as possible its significance in budgetary terms and in terms of impact on the assurance declaration. The AAR should also sets out the corrective measure put in place by ETF to mitigate, manage and correct the deficiency as far as possible.

## 4. Final provision

This policy complements and is complemented by the provision of the ETF Decision establishing a register of exception and the related procedure (ETF/06/DEC/018 and ETF/PROC/RM/2007-01) concerning the materiality criteria which fall under the objective and scope of that procedure. In particular the objectives of the for the purpose of the register of

exception procedure is to ensure that the ETF Director and Management Team (delegated and sub-delegated authorising Officer and line managers) register any significant deviations to regulations and report them to the Governing Board and Discharge authorities in accordance with the principle of transparency.

This procedure covers deviations to the provision of the ETF Regulatory Framework. In particular to:

- The ETF Financial Regulation, its Implementing Rules and the Vademecum on Public Procurement;
- The Staff Regulation and its Implementing Rules and policies;
- The ETF Founding Council Regulation;
- The Data Protection Regulation; and
- Decisions/Procedures adopted by the ETF and the ETF Governing Board.

For the purpose of this procedure, exception means all circumstances where overriding of controls or deviations from the established and in force ETF regulatory framework. The 'exception' must be documented, justified and approved at an appropriate level before any action is taken.

A deviation to the ETF Regulatory Framework shall be registered if it falls under one of the following categories:

- **Significant Financial Risk:** All instances of overriding of controls or deviations to regulations which have a direct financial impact of equal to or greater than € 1,000. In particular:
  - If a deviation leads to a financial impact equal to or greater than € 1,000 EUR and below € 50,000 should be signed and approved by the responsible DAO
  - If the deviation leads to a financial impact of equal to or greater than € 50,000 should be signed and approved by the Authorising Officer (Director)
  - If the deviation is equal or exceeding 2% of ETF total budget should be reported by the Director in the MAR in line with the underlying policy.
- **Significant Reputation Risk:** All deviations to regulations which have an impact on the reputation of the ETF or on the perception of staff, in particular concerning deviations from Data Protection Regulations and the ETF Staff Regulation and its Implementing Rules and corresponding policies.
- **System Weakness:** Repeated deviations due to a control system weakness.

The provisions of this policy are subject to regular review every two years.

  
Ms. Madie Serban  
ETF Director

3 November 2009

## ANNEX II. 5: Summary of ETF Risk Register and Action Plan 2010-2011 – state of play 31 December 2011

ETF Risk Register no.	Risk Area	Potential identified Risk	Assessed inherent Risk level	Action no	Additional Mitigation Action	State of play	Assessed Residual Risk Level
ETF-RR-10-01	Macro environmental risk	Significant delays and/or interruption (> = 3 months) of ETF activities / projects / interventions caused by socio-political instability and /or armed conflicts in some partner countries	Medium	ETF-RR-10-01-A1.1	- Definition of a clear ETF policy and procedure to address these events when occurring (ref.A2.1)	Implemented  - ETF planning policy  ETF risk management policy 2011-2013  - Dashboard in place since beginning 2011 to monitor and report on quarterly basis at project/country level.  The risk has been again identified in the 2011 exercise linked to the draft WP2012.	Low
				ETF-RR-10-01-A1.2	- Close monitoring of situation: monitor and report risks in Q reporting notably Q2 and Q3; - Activation of budget transfer procedure.		
				ETF-RR-10-01-A1.3	-Recording of reported risk and mitigation actions in ETF risk register for further reporting; - Information to GB on changes impacting WP after adoption (mid year or in AAR);		
ETF-RR-10-02	Risks related to planning, internal processes & systems	Management of priorities: New priorities/requests coming from the EC after approval of WP will have an impact on the completion of already planned WP activities. (Considering that ETF plans and is requested to plan for 100% of its resources).	Medium	ETF-RR-10-02-A2.1	-Definition of a more robust and structured framework for management of priorities (covering ex ante assessment and the process of management of priorities during WP implementation process) by prioritising interventions according to the multidimensional planning approach and by establishing criteria for budget allocation for all ETF activities ( in line with ETF planning policy); -Open communication with ETF partner countries in case of changes in ETF planned interventions/actions	In progress 75%  - ETF planning policy 2011-2013  - Deployment of Dashboard in 2011 still pending weighting system to support management of priorities at different levels.  The risk has been again identified in the 2011 exercise linked to the draft WP2012.	Low
ETF-RR-	related to internal processes	Complex ETF internal procedures causing inefficient	Medium	ETF-RR-	- Administration Department efficiency improvement action plan ref. 2010-3119 of 19	In progress 75%	Low

ETF Risk Register no.	Risk Area	Potential identified Risk	Assessed inherent Risk level	Action no	Additional Mitigation Action	State of play	Assessed Residual Risk Level
10-03		implementation of projects/activities		10-03-A3.1	May 2010	Full completion of actions will be followed under the action plan for the ETF functional and institutional analysis	
		ETF-RR-10-03-A3.2		-An ETF functional and institutional review is going to address this issue. In particular the new function of "Process Development" has been created as a result of the AD Functional Analysis starting on 15/07/2010. Its scope will aim at streamlining and enhancing efficiency of ETF internal process and procedures. A detailed action plan will follow the establishment of the function. (Ref A3.1).			
ETF-RR-10-04		Information system not full integrated into most aspects of ETF operations impacting on operational performance	Medium	ETF-RR-10-04-A4.1	(Also ref A 3.2) Further streamlining and integration of internal processes is ongoing, in particular in relation to:  Planning, monitoring & reporting with the reinforcement of an ETF performance based framework policy and the implementation of the "dashboard" project and its deployment for WP2011.  Expertise development and knowledge management functions.	In progress 75%  - ETF planning policy , Monitoring & evaluation and risk management policies 2011-2013  - Dashboard in place since beginning 2011 to monitor and report on quarterly basis at 3 levels. Further development are planned in 2011-2012 to include qualitative aspects of corporate indicators (CO) and rolling out of the system to the whole ETF. Further development are planned in 2011-2012 to include qualitative aspects of corporate indicators (CO) and rolling out of the system to the whole ETF.	Low
ETF-RR-10-05	Risks related to internal processes	The risk of loss of information/knowledge is caused by difficulties/weaknesses in retrieving and tracking	Medium	ETF-RR-10-05-A5.1	- Document Management process, to provide common guidance within the organisation and allow an adequate set-up of Knowledge Management tools and systems (including retrieving and tracking systems)	In progress -75%  - improved correspondence registration tool, which enables an accurate and efficient tracking system and follow-up related to incoming correspondence;	Low

ETF Risk Register no.	Risk Area	Potential identified Risk	Assessed inherent Risk level	Action no	Additional Mitigation Action	State of play	Assessed Residual Risk Level
		systems particularly related to the core business documentation/data.		ETF-RR-10-05-A5.2	- Strengthen Handover process in particular of country and thematic core business dossiers	an update of specific rules on the handling of confidential documents, complementing the existing rules on correspondence registration, filing and archiving  - handover procedure is planned for review in 2012	
ETF-RR-10-06	Risks related to internal communication	Operational performance affected by insufficient communication across Departments and Units	Medium	ETF-RR-10-06-A6.1	Review of ETF Rules of procedure and ETF decision making process;  ETF functional and institutional analysis and related action plans  Knowledge management function ( see also A5.1)	In progress 75%  Full completion of actions will be followed under the action plan for the ETF functional and institutional analysis	Low
ETF-RR-10-07	Risks related to internal processes	The risk of loss of funds, loss of budgetary flexibility and or Consumption of excessive N+1 budget for activities completed in year N due to carry forward of activities and related funds	Medium	ETF-RR-10-07-A7.1	ETF clear policy on carry forward to be part of a comprehensive Budget Management Policy  Risk of carry forward including assessment of related risks embedded in dashboard reporting	Implemented  Dashboard deployed and since 2011-2012 covers also carry forward activities and budget  Budget Implementation Policy approved in December 2011 covering carry-forward.	Low

Assessment of progress is expressed according to the following criteria:

- 0%: no initiative taken
- 25%: single/scattered action taken

50%: planned action taken but significant improvement needed (to be measurable as indicators of effectiveness)

75%: planned process in place, slight improvements needed (measurable actions taken giving evidence of effectiveness)

100%: full process/improvement actions deployed

**ANNEX II. 6: ETF Internal Control Standard requirements, ETF main achievements in 2011 and overall compliance self assessment**

<b>Building block</b>	<b>ETF Internal Control Standards</b>	<b>ETF internal control systems in place in the ETF in 2011</b> <b>Main achievements</b>	<b>Compliance assessment</b>
1 - Mission and Values	<p>ICS-1. Mission and Values</p> <p>The ETF's raison d'être is clearly defined in up-to-date and concise mission statements developed from the perspective of the ETF's customers</p> <p>ICS-2. Ethical and Organisational Values</p> <p>Management and staff are aware of and share appropriate ethical and organisational values and uphold these through their own behaviour and decision-making</p>	<p>ETF mission embedded into planning documents and consultation process</p> <p>ETF Rules of Procedure include the ETF principles (GB/11/DEC/018 of 22.11.2011)</p> <p>Induction sessions for newcomers on internal control also include information on ethics &amp; integrity, the ETF Code of Good Administrative Behaviour and ETF values</p> <p>Training session in 2011 on preventing moral and sexual harassment dedicated to managers and coordinators</p> <p>Awareness raising initiatives on ETF values (theatre workshop, staff sharing on experience of values published as video clip on intranet).</p>	<p>Adequate systems in place / slight improvements needed</p> <p>Average Assessment Score: 1.30</p> <p>Average Prioritisation: LOW</p>

Building block	ETF Internal Control Standards	ETF internal control systems in place in the ETF in 2011 Main achievements	Compliance assessment
2 - Human Resources	<p>ICS-3 Staff Allocation and mobility</p> <p>The allocation and recruitment of staff is based on the ETF's objectives and priorities. The management promotes and plans staff mobility so as to strike the right balance between continuity and renewal.</p> <p>ICS-4 Staff Evaluation and Development</p> <p>Staff performance is evaluated against individual annual objectives, which fit with the ETF's overall objectives. Adequate measures are taken to develop the skills necessary to achieve the objectives.</p>	<p>Annual dialogue process and guidelines 2011 provides the framework by reinforcing the link between individual / department / WP objectives and ensuring coherence and harmonisation.</p> <p>Thorough review of recruitment process and procedure in took place in 2010 following IAS and ECA audits.</p> <p>Promotion framework is being revised in line with principles of EC system (multiannual staff plan 2013-2015).</p> <p>ETF Job Descriptions updated in 2010 and 2011.</p> <p>Q3-2011 indicators for HR:</p> <p>Staff turnover rate: TA 3.3%, CA 9.2% (total turnover 4.8% (TA+CA))</p> <p>Updating of training opportunities and competence catalogue in particular terms of technical competences, and training for newly appointed managers.</p> <p>Strengthening the monitoring of training days and attendance to training</p>	<p>Slight improvements needed / adequate systems in place</p> <p>Average Assessment Score: 1.71</p> <p>Average prioritisation: MEDIUM</p>

Building block	ETF Internal Control Standards	ETF internal control systems in place in the ETF in 2011 Main achievements	Compliance assessment
3 - Planning & Risk Management	<p>ICS-5. Objectives and Performance Indicators</p> <p>The ETF's objectives are clearly defined and updated when necessary. These are formulated in a way that makes it possible to monitor their achievement. Key performance indicators are established to help management evaluate and report on progress made in relation to their objectives.</p> <p>ICS-6. Risk Management process</p> <p>A risk management process that is in line with applicable provisions and guidelines is integrated into the annual activity planning.</p>	<p>WP 2012 has revised corporate indicators linking corporate performance to operational performance (outputs)</p> <p>ETF Planning Policy 2011-2013 (ETF/10/DEC/032 of 06.12.2010) within the scope of the ETF Performance and Quality Management framework.</p> <p>Dashboard supports management performance monitoring of ETF core business activities and link to CPI. Dashboard deployed to core business in 2011 and full deployment across the ETF planned for 2012</p> <p>On going further development of "qualitative" dimension of CPIs in particular in relation to self monitoring assessment (DAC criteria) of projects incorporated in dashboard.</p> <p>Ex post audit on costing of outputs concluded in 2011 follow up of costing methodology to support ABM/ABC in the ETF started in 2011 and follow up finalisation planned for 2012.</p> <p>Revised ETF Risk Management Policy 2011-2013 (ETF/10/DEC/034) of 06.12.2010. This includes the process, criteria and guidelines for managing risks in the ETF.</p> <p>Annual macro-level risk assessment carried out in July 2011 to provide input into the WP 2012 and establishment of ETF Risk Register 2012.</p> <p>Dashboard facilitated risk monitoring at project level for WP 2011.</p> <p>Training sessions for targeted groups on internal control and risk carried in July 2011 in line with macro level annual risk assessment</p>	<p>Adequate system in place / slight improvements needed</p> <p>Average Assessment Score: 1.61</p> <p>Average prioritisation: LOW</p>

Building block	ETF Internal Control Standards	ETF internal control systems in place in the ETF in 2011 Main achievements	Compliance assessment
4 - operations and control activities	<p>ICS-7 Operational Structure</p> <p>The ETF's operational structure supports effective decision making by the suitable delegation of powers. Risks associated with sensitive functions are managed through mitigating controls. Adequate IT governance structures are in place.</p> <p>ICS-8 Processes and Procedures</p> <p>The ETF's processes and procedures used for the implementation and control of its activities are effective and efficient, adequately documented and compliant with applicable provisions. They include arrangements to ensure segregation of duties and to track and give prior approval to control overrides or deviations from policies and procedures.</p> <p>ICS-9 Management Supervision</p> <p>Management supervision is performed to ensure that the implementation of activities is running efficiently and effectively while complying with applicable provisions.</p> <p>ICS-10 Business Continuity</p> <p>Adequate measures are in place to ensure continuity of service in case of "business-as-usual" interruption. Business continuity plans are in place to ensure that the Commission is able to continue operating to the extent possible whatever the nature of a major disruption.</p> <p>ICS-11 Document Management</p> <p>Appropriate processes and procedures are in place to ensure that the ETF's document management is secure, efficient (in particular as regards retrieving appropriate information) and complies with applicable legislation.</p>	<p>Delegation authority clearly defined and aligned to the organisational decision making structure since 2006. Thresholds specified for each (S) DAO.</p> <p>Simplification of financial circuits for payments (low value and advance payments)</p> <p>Pilot finance and procurement cell in AD in Q1-Q2 2011; establishment of finance and procurement cells in all departments as of July 2011 (decentralised model with counterweight in central Unit).</p> <p>Structured training modules carried out in 2010 and 2011 for all financial actors following the introduction of ABAC in October 2010.</p> <p>ETF Policy on Sensitive Functions adopted in 2009 (ETF/08/DEC/008). Revision of the policy and related risk assessment of potentially sensitive functions has been planned for Q1-2012.</p> <p>ETF ICT Strategy 2011-2014 approved by MT on 01.09.2011</p> <p>Confirmation of ownership of ETF mapped procedures approved by Director Decision ETF/2011/DEC/006 on 24.03.2011</p> <p>Process Development Officer function in PMED in 2011 and ongoing review of ETF mapped procedures.g)</p> <p>Segregation of duties ensured by ETF financial circuits (4 eyes principle) and by the system</p> <p>Register of Exceptions procedure (ETF/PROC/01) revised in 2011 and approved on 20.01.2011 (ETF/11/DEC/001).</p> <p>ETF Policy on Materiality Criteria to establish reservations in the annual declaration of assurance in the AAR adopted on 03.11.2009 (ETF/09/DEC/018), revision of this policy has been planned for Q1-2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Annual implementation of ex post audit / controls by external chartered auditors and follow up of recommendations</li> </ul>	<p>Slight improvements needed</p> <p>Average Assessment Score: 1.71</p> <p>Average prioritisation: MEDIUM</p>

Building block	ETF Internal Control Standards	ETF internal control systems in place in the ETF in 2011 Main achievements	Compliance assessment
5 - information & financial reporting	<p>ICS-12 Information and Communication</p> <p>Internal communication enables management and staff to fulfil their responsibilities effectively and efficiently, including in the domain of internal control. Where appropriate, the ETF has an external communication strategy to ensure that its external communication is effective, coherent and in line with the Commission's key political messages. IT systems used and/or managed by the ETF (where the ETF is the system owner) are adequately protected against threats to their confidentiality and integrity.</p> <p>ICS-13 Accounting and Financial reporting</p> <p>Adequate procedures and controls are in place to ensure that accounting data and related information used for preparing the organisation's annual accounts and financial reports are accurate, complete and timely.</p>	<p>ETF Rules of Procedure (GB/11/DEC/018 adopted on 22.11.2011) include the ETF principles.</p> <p>ETF Internal Communication Policy adopted by DD on 03.08.2011 (ETF/2011/DEC/021). ETF Corporate Communication Policy 2012-2013 adopted by Director Decision on 16.12.2011 following an internal consultation on the draft policy.</p> <p>Regular all staff meetings in 2011, minutes of all staff meetings published on intranet.</p> <p>ETF Information System Back-Up procedure (ETF/PROC/43-2009) is annex IV of the ETF Business Continuity Plan approved by MC on 20.05.2009.</p> <p>Four ETF corporate 'In Weeks' in 2011</p> <p>Regular information flow from MT to staff. Minutes of MT meetings published on intranet.</p> <p>Results of IAS audit 2011 on external and internal communication in the ETF and follow up of ETF action plan</p> <p>2010 IT Risk Assessment (facilitated by IAS) final reported dated 15.11.2010, follow up and implementation of ETF action plan 2011-2012</p> <p>Approval of ETF ICT Strategy 2011-2014 by MT in September 2011</p> <p>Regular financial reporting system and switch to ABAC in October 2010</p> <p>All ETF financial processes including accounting procedures have been mapped, revision planned for 2012</p> <p>Annual validation of ETF financial management system</p> <p>Procedure on the formalisation of ETF Director Decisions (ETF/11/DEC/0003) of 21.02.2011.</p> <p>ETF Budget Implementation Policy adopted by Director decision on 16/12/2011 following an internal consultation on the draft policy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of ABAC assets end 2011</li> <li>• Financial transactions ex-post control methodology and 2012 campaign established for consideration of results in 2011 AAR/declaration of assurance</li> </ul>	<p>Adequate system in place / slight improvements needed</p> <p>Average Assessment Score: 1.20</p> <p>Average prioritisation: LOW</p>

Building block	ETF Internal Control Standards	ETF internal control systems in place in the ETF in 2011 Main achievements	Compliance assessment
6 - evaluation & audit	<p>ICS-14 Evaluation of Activities</p> <p>Evaluations of expenditure programmes, legislation and other non-spending activities are performed to assess the results, impacts and needs that these activities aim to achieve and satisfy.</p> <p>ICS-15 Assessment of Internal Control Systems</p> <p>Management assess the effectiveness of the ETF's key internal control systems, including the processes carried out by implementing bodies, at least once a year.</p> <p>ICS-16 Internal Audit Capability</p> <p>The ETF has an Internal Audit Capability (IAC), which provides independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve the operations of the ETF.</p>	<p>The revised ETF Monitoring and Evaluation Policy 2011-2013 was adopted by Director Decision ETF/10/DEC/033 on 06.12.2010.</p> <p>Deployment of annual evaluation programme of ETF projects and activities and follow-up process</p> <p>Deployment of annual ETF ex-post audit programme and follow up (legality, regularity, performance and system audits).</p> <p>Annual management self-assessment of ICS effectiveness and follow-up.</p> <p>ETF improvement plan captures recommendations from IAS audits, the annual management self-assessment of internal control and ETF risk register.</p> <p>IAS is the Internal Audit Capability of the ETF. IAS carried out one audit engagement in 2011: IAS audit on external and internal communication in the ETF (IAS.W.ETF.2011.001). As of 31.12.2011, there are 14 open IAS recommendations from the 2011 audit on communication; 1 open recommendation from the 2009 audit on building blocks of assurance and 2 recommendations with the status 'ready for review' from the 2008 audit on HR management in the ETF.</p> <p>The ETF Quality and Risk Management Officer is an active member of the IAS Auditnet of Agencies.</p>	<p>Adequate system in place / slight improvements needed</p> <p>Average Assessment Score: 1.35</p> <p>Average prioritisation: LOW</p>

## ANNEX II. 7: 2011 end of year declaration of assurance in cascade (model)

ref: 2012-

### 2011 Declaration by Authorising Officer by Delegation

I, the undersigned, NAME AND SURNAME

In my capacity as Sub/Delegated Authorising Officer by Delegation for the period:

1 January 2011 – 31 December 2011

In accordance with Director Decision ETF/10/DEC/03555 and with the ETF Charter of Tasks and Responsibilities of Authorising Officers by Delegation,

State that I have reasonable assurance that:

- the resources assigned to the activities delegated under my responsibility have been used for their intended purpose and in accordance with the principles of sound financial management, and that the control procedures put in place give the necessary guarantees concerning the legality and regularity of the underlying transactions<sup>56</sup> including *the provisional nature of operations which might be subject to future clearance of accounts or closure procedures*;
- There have been no known irregularities involving management or employees who have a significant role in internal control or that could have a material effect on the assurance declaration.<sup>57</sup> **(delete if not applicable and report on material/significant reservation)**

This reasonable assurance is based on my own judgement and on the information at my disposal, in particular:

- results of management information gained from daily operations and management supervision activities;
- results of the risk management process and its follow up;
- results of the annual management self assessment of internal control systems;
- results of the ex-post audits and controls and their follow up;
- results of ex post evaluations and their follow up;
- observations of the Internal Audit Service and their follow up; and
- lessons learnt from the reports of the Court of Auditors for the years prior to the year of this declaration.

I confirm that I am not aware of anything not reported here which could harm the interests of the institution.

Place..... Date..... Signature.....

Enc. Annex 1 budget execution rates, registered exceptions and direct agreements in 2011

---

<sup>55</sup> ETF/10/DEC/035 Delegation of Authorising Officers for Budget Implementation 2011

<sup>56</sup> Annex 1 contains budget execution rates, exceptions registered and Direct Agreements related to the respective DAO.

<sup>57</sup> ETF/09/DEC/018 ETF Policy on materiality criteria to establish reservations in AAR.

## Annex 1

1. 2011 Budget Execution Rates
2. Exceptions registered in 2011
3. Direct Agreements above € 5,000 in 2011

The information provided relates to the Authorising Officer by Delegation for the year 2011:

NAME AND SURNAME

a) Commitment consumption rate 2011 – DEPARTMENT

b) Payment consumption rate 2011 – DEPARTMENT

	Initial Budget C158	Initial Budget C859	Final Budget C1	Final Budget C8	In line with achieved outputs, please explain any discrepancies in the budget / changes which occurred in 2011
a) Commitment consumption rate (%)					
b) Payment consumption rate (%)					

2. Exceptions registered in 2011 – DEPARTMENT

Exception Ref.	Contractor Name	Title of purchase	Value ( € )
Total Value			

3. Direct Agreements above € 5,000 concluded in 2011 - DEPARTMENT

Contract / Order Form N°	Exception Ref.	Contractor Name	Title of purchase	Value ( € )
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total Value				N/A

<sup>58</sup> C1 funds : 2011 funds

<sup>59</sup> C8 funds : funds carried forward from 2010 to 2011

## ANNEX II. 8: ETF staffing

### Temporary Agents (establishment plan)

Category and grade	Establishment plan 2011		Posts actually filled at 31.12.2011	
	perm	temp	perm	temp
AD 16				
AD 15				
AD 14		1		1
AD 13		4		
AD 12		4		5
AD 11		12		14
AD 10		4		1
AD 9		11		10
AD 8		5		6
AD 7		18		16
AD 6				1
AD 5		2		1
<b>Total AD</b>		<b>61</b>		<b>55</b>
AST 11				
AST 10		4		
AST 9		6		6
AST 8		1		4
AST 7		6		8
AST 6		7		3
AST 5		1		3
AST 4		5		3
AST 3		2		5
AST 2		3		3
AST 1				
<b>Total AST</b>		<b>35</b>		<b>35</b>
<b>Total</b>		<b>96</b>		<b>90</b>

## Contract Agents

	Posts actually filled at 31.12.2011
GF IV	4
GF III	15
GF II	13
GF I	
TOTAL	32

## Local Agents

	Posts actually filled at 31.12.2011
AL/N2	2

## Seconded National Experts

	Posts actually filled at 31.12.2011
SNE	1

## Nationality of TA, CA, LA, SNE

Nationality	Total	Percentage
A	3	2%
B	9	7%
BG	1	1%
CZ	1	1%
D	8	6%
DK	4	3%
E	7	6%
EE	2	2%
EL	2	2%
F	7	6%
FIN	3	2%
Fyrom	1	1%
GB	10	8%
I	43	34%
IRL	2	2%
L	1	1%

Nationality	Total	Percentage
LV	1	1%
MAR	1	1%
NL	6	5%
P	1	1%
PL	3	2%
RO	6	5%
TUN	1	1%
TUR	1	1%
UKR	1	1%
Grand Total	125	100%

### Gender (TA, CA, LA, SNE)

TA, CA, LA, SNE	F	M	Total
AD associated level	33	27	60
AST associated level	50	15	65
Total	83	42	125

	F	M	Total
Managerial positions			
Middle Managers	3	1	4
Senior Managers	2	5	7
Total Managers	5	6	11

### ETF staffing by function

Function	TA	CA	SNE	LA	Grand Total
Assistant	2	7		2	11
Senior Assistant	10	12			22
Professional	13	13			26
Senior Professional	9				9
Coordinator	3				3
Expert - Junior Specialist	1				1
Expert - Specialist	26		1		27
Expert - Senior Specialist	15				15
Middle Manager	4				4
Senior Manager	7				7
Grand Total	90	32	1	2	125

## ANNEX II.9 Summary financial statements 2011

<b>a.</b>	<b>Economic outturn account</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
	Operating revenue	19,794,124.37	19,538,411.72
		-	-
	Administrative and operational expenses	19,749,206.37	18,949,021.52
	Non operational activities	-680.57	-728.17
	<b>Outturn for the year</b>	<b>44,237.43</b>	<b>588,662.03</b>
<b>b.</b>	<b>Balance sheet</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
	Intangible fixed assets	2,344,779.01	2,502,035.93
	Tangible fixed assets	194,736.00	133,488.34
	Stocks	17,173.95	22,812.80
	Current assets - Short term pre-financing	819,212.49	516,838.07
	Current assets - Short term receivables	124,521.86	352,982.42
	Cash account	1,461,276.34	1,501,950.45
		<b>4,961,699.65</b>	<b>5,030,108.01</b>
	Capital	966,224.36	921,986.93
	Provisions for risks and liabilities	500,000.00	230,000.00
	Provisions for risks and charges	16,734.50	0.00
	Accounts payable	3,478,740.79	3,878,121.08
		<b>4,961,699.65</b>	<b>5,030,108.01</b>
<b>c.</b>	<b>Statement of changes in capital</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
	Economic result of the year 2011	44,237.43	588,662.03
<b>d.</b>	<b>Statement of cash flow</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
	Cash at beginning of the year	1,501,950.45	2,251,660.16
	Decrease in cash	-40,674.11	-749,709.71
	Cash at end of the year	1,461,276.34	1,501,950.45
<b>e.</b>	<b>Budget outturn</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2010</b>
	Revenues	19,940,342.09	19,321,692.44
		-	-
	Expenditures	20,424,401.80	20,158,167.89
	<b>Outturn for the year</b>	<b>-484,059.71</b>	<b>-836,475.45</b>
	Adjustment for carry forward from previous years	534,751.74	953,971.95
	Appropriations carried forward and cancelled	66,987.93	55,597.92
	Exchange gains/losses	6.62	-1,786.30
	<b>Balance for the financial year</b>	<b>117,686.58</b>	<b>171,308.12</b>
	Balance carried over from previous year	100,981.71	-70,326.41
	Amount reimbursed to the EC	-100,981.71	0.00
	<b>Total amount to be reimbursed to EC</b>	<b>117,686.58</b>	<b>0.00</b>

## Annex II.10: ETF compliance with the payment time-limits and on the suspension of the time-limits

TABLE : AVERAGE PAYMENT TIMES FOR 2011 - ETF

### Legal Times

Maximum Payment Time (Days)	Total Number of Payments	Nbr of Payments within Time Limit	Percentage	Average Payment Times (Days)	Nbr of Late Payments	Percentage	Average Payment Times (Days)
30	958	688	71.82 %	17.82	270	28.18 %	51.09
45	349	268	76.79 %	27.48	81	23.21 %	63.58
60	4	2	50.00 %	17.00	2	50.00 %	70.00

<b>Total Number of Payments</b>	<b>1311</b>	<b>958</b>	<b>73.07 %</b>		<b>353</b>	<b>26.93 %</b>	
<b>Average Payment Time</b>	<b>29.55</b>			<b>20.52</b>			<b>54.07</b>

### Suspensions

Average Report Approval	Average Payment Suspension Days	Number of Suspended	% of Total Number	Total Number of Payments	Amount of Suspended	% of Total Amount	Total Paid Amount
0	84	83.	6.33 %	1,311.	456,286.49	5.95 %	7,666,193.46

### Late Interest paid in 2011

DG	GL Account	Description	Amount (Eur)
ETF	65010000	Interest expense on late payment of charges	330.57
			<b>330.57</b>