GB/16/DEC/011

FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE

DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2017-2020

Programma di lavoro annuale 2017 e prime indicazioni per il programma di lavoro 2018

Indice

Premessa iv
Sintesi vi
Indice delle abbreviazioni xiii
Regioni partner dell'ETF e sigle dei paesi xvi
Mandato, visione e missione dell'ETF 18
Struttura del presente documento 19
SEZIONE I – CONTESTO GENERALE 19
1.1 Paesi partner 19
1.2 Politica dell'UE 24
1.3 Sviluppi politici internazionali 30
1.4 Valutazione esterna 31
2.1 Obiettivo generale 34
2.2 Obiettivi 2017-20 35
2.3 Prospettive relative alle risorse umane e finanziarie 2017-20 48
SEZIONE III - PROGRAMMA DI LAVORO PER IL 2017-2018 55
3.1 Progetto strategico 1: sostegno all'assistenza dell'UE nel contesto delle sue politiche esterne 56
3.2 Progetto strategico 2: analisi delle politiche e monitoraggio dei progressi a livello di sistema ... 57
3.3 Progetto strategico 3: governance dell'istruzione e formazione professionale 59
3.4 Progetto strategico 4: offerta e qualità dell'IFP 60
3.5 Progetto strategico 5: qualifiche e sistemi delle qualifiche 62
3.6 Progetto strategico 6: occupazione, competenze e occupabilità (comprese le competenze e la migrazione) 63
3.7 Progetto strategico 7: apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali 64
3.8 Azioni orizzontali volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni istituzionali dell'ETF 65
Allegati 69
Annex I – Activity based resource allocation 70
Annex II – Financial resources 2017-20 71
Annex III – Human resources tables 76
Annex IV – HR Policies 79
Annex V Buildings 90
Annex VI Privileges and immunities 91
Annex VII Evaluations 93
Annex VIII ETF Risks Register 2017 94
Annex IX Procurement Plan Year 2017 96
Annex X Organisation Chart 97
Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20 98
Annex XII The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20 99

Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18 100
Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016) 109

PREMESSA

L'ETF è l'agenzia dell'UE incaricata di sostenere lo sviluppo del capitale umano nei paesi che si trovano ai confini dell'UE. Tale missione diventa sempre più complessa considerate le notevoli sfide che l'UE si trova ad affrontare in quest'area. Molte regioni confinanti con l'UE sono caratterizzate da povertà, debolezza economica, instabilità sociale e politica. Il processo di allargamento è diventato più impegnativo e approfondito in tutti i settori, compreso quello del capitale umano. A sud e a est dell'UE i conflitti armati hanno destabilizzato i paesi, producendo, tra l'altro, un'impennata di flussi migratori verso l'UE.

La risposta dell'UE è guidata dalla priorità di un'Europa globale della Commissione Juncker. Nel 2015 l'UE ha rivisto le sue politiche e strategie in materia di relazioni estere per l'allargamento e i paesi confinanti. In modo analogo, le priorità per il capitale umano e le politiche interne dell'UE sono state rinsaldate mediante il riesame della strategia Istruzione e formazione 2020 e degli obiettivi per la collaborazione dell'UE nel campo dell'istruzione e della formazione professionale concordata a Riga sotto la presidenza lettone. Tanto le politiche esterne quanto quelle interne sottolineano il ruolo del capitale umano nella costituzione di società prospere, democratiche e stabili all'interno dell'UE e ai suoi confini. In modo simile, da un punto di vista internazionale, l'agenda delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile pone un'enfasi maggiore rispetto al passato sul contributo atteso dall'istruzione e dalla formazione tecnica professionale come catalizzatore per un'integrazione completa nei processi di sviluppo umano ed economico in tutti i settori.

In questo contesto volatile con condizioni esterne rapidamente mutevoli e nuovi approcci politici emergenti, l'ETF ha sviluppato il proprio programma per il periodo 2017-20. Questo programma trae fondamento, soprattutto, dalla missione dell'ETF di contribuire a migliorare lo sviluppo del capitale umano nell'ambito delle politiche in materia di relazioni esterne dell'UE. L'ETF è pronta a supportare l'UE come un attore globale tramite il contributo dello sviluppo del capitale umano dell'UE allo sviluppo economico e sociale nei paesi partner. Il supporto della programmazione dell'ETF per la Commissione europea e per il servizio europeo per l'azione esterna (SEAE) mira a garantire che l'assistenza dell'UE nel capitale umano sia attentamente concentrata e differenziata al fine di realizzare una trasformazione sostenibile dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner.

La politica specifica per l'ETF si concentra su analisi regolari delle necessità dei paesi partner effettuate insieme agli stessi paesi partner e con la partecipazione attiva dell'UE e dei partner internazionali e bilaterali. Il documento di programmazione ETF 2017-20 porta avanti la strategia dell'ETF per il periodo 2014-20 e si basa sui progressi raggiunti nella prospettiva a medio termine per il 2014-2017. Ciò conferisce una continuità di interesse essenziale per un cambiamento sostenibile nei paesi partner.

Per il periodo 2017-20, l'ETF si è posta l'obiettivo di contribuire allo sviluppo del capitale umano nel contesto delle relazioni esterne dell'UE attraverso il miglioramento dei sistemi e delle politiche IFP, nonché attraverso miglioramenti in materia di integrazione nel mercato del lavoro e di reinserimento. Sebbene negli ultimi anni siano stati realizzati molti obiettivi, come illustrato dai risultati preliminari della valutazione esterna dell'ETF nel 2016, i paesi partner e le loro relazioni con l'UE devono affrontare ancora delle sfide rilevanti, nell'ambito delle quali uno sviluppo più efficiente ed efficace del capitale umano migliorerà la stabilità e la prosperità. L'ETF si propone di mantenere l'attenzione della sua politica concentrata sulle leve di trasformazione a lungo termine sviluppando la capacità di formulare politiche basate su dati oggettivi e sistemi di governance multilivello, nonché sostenendo lo sviluppo di politiche e sistemi in ambiti quali l'offerta di IFP, le qualifiche, l'intelligence relativa al mercato del lavoro e l'apprendimento imprenditoriale. Questo obiettivo sarà raggiunto soprattutto

sostenendo l'assistenza dell'UE nei paesi e attraverso alleanze strategiche con altri attori dello sviluppo.

Sono certo che questo nuovo quadro strategico migliorerà la capacità dell'ETF di apportare un valore aggiunto all'UE e di avere un impatto nei paesi partner.

Madlen Serban

Direttore dell'ETF

SINTESI

Il documento di programmazione 2017-20 è stato redatto in base alle linee guida e al modello di programmazione comune a tutte le agenzie decentralizzate dell'UE. Esso si articola intorno a tre componenti: il contesto politico pluriennale; gli obiettivi pluriennali e le aree di azione strategiche per il periodo 2017-20 e, da ultimo, gli obiettivi e le attività annuali per l'anno 2017. Include una serie di allegati previsti dal modello che forniscono informazioni dettagliate a medio termine e annuali in merito al bilancio, alle risorse umane, alle strutture dell'ETF, alle valutazioni e agli indicatori.

Il programma della Fondazione per il periodo 2017-20 è stato definito in un periodo di estrema volatilità tanto all'interno dell'UE quanto all'interno dei paesi ai suoi confini. L'UE ha riesaminato le sue politiche interne in materia di capitale umano, così come le sue politiche e i suoi strumenti di allargamento e di vicinato.

Considerando questi cambiamenti nel contesto delle politiche, gli obiettivi e le priorità pluriennali e annuali proposti dall'ETF sono destinati a evolversi nel corso del periodo 2017-20. Sarà necessario disporre di una certa flessibilità nel quadro di programmazione dell'ETF affinché ogni programma annuale si possa adattare alla situazione in evoluzione sotto la guida del consiglio di amministrazione dell'ETF e in base ai requisiti del suo regolamento istitutivo.

Il documento di programmazione si apre con un richiamo al mandato, alla missione e alla visione dell'agenzia. Esso specifica che lo scopo principale dell'ETF è quello di contribuire a migliorare lo sviluppo del capitale umano nell'ambito delle politiche in materia di relazioni esterne dell'UE.

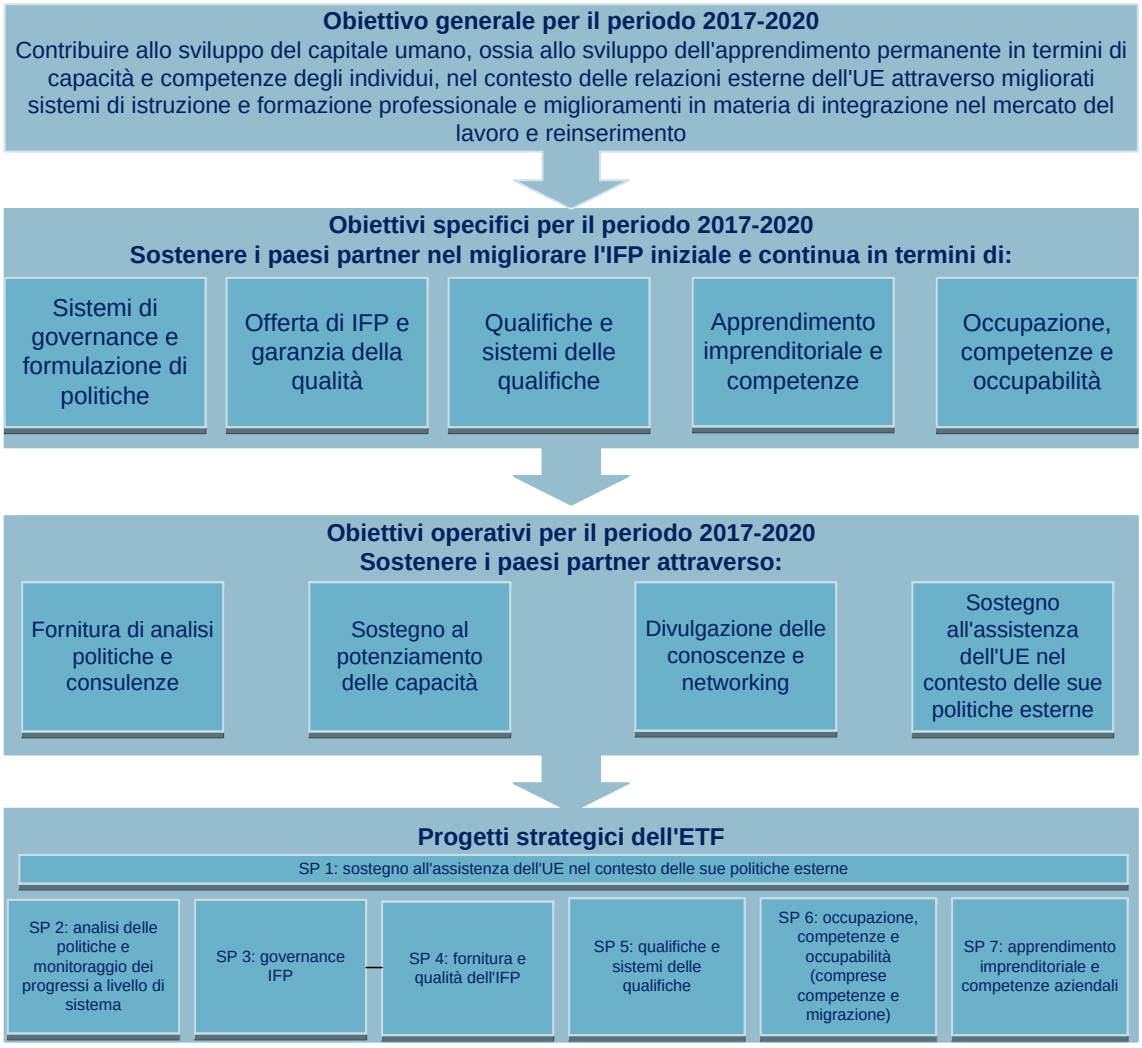
La prima sezione delinea il contesto in continua evoluzione nel quale opera l'ETF, inquadrato da iniziative politiche di alto livello, come gli orientamenti politici del presidente Juncker per il periodo 2014-19 e l'impegno del Parlamento europeo per la solidarietà esterna. Valuta le politiche interne dell'UE, in particolare quelle relative a Istruzione e formazione 2020, alla strategia europea per l'occupazione, alla migrazione e al ruolo dell'imprenditorialità nello sviluppo industriale. Un riferimento fondamentale per le attività dell'ETF durante il periodo 2017-20 sarà quello di adattare al contesto dei paesi partner la nuova agenda europea per le competenze con la sua enfasi sull'IFP, come percorso di eccellenza attraverso il miglioramento della qualità, dell'attrattiva e della semplificazione della governance. Il contesto politico dell'ETF tiene conto anche delle principali politiche di relazioni esterne in materia di assistenza dell'UE, ivi comprese le implicazioni della strategia di allargamento e il riesame della politica europea di vicinato, entrambe adottate nel novembre 2015, come pure la politica di cooperazione allo sviluppo per quanto riguarda l'Asia centrale. L'analisi comprende anche le esigenze e le circostanze mutevoli dei paesi partner ampiamente informati dal processo di Torino. Essa introduce, inoltre, il contesto della politica di sviluppo internazionale e, in particolare, la previsione che l'Agenda per lo sviluppo sostenibile avrà un ruolo crescente nel determinare lo sviluppo del capitale umano nei paesi partner dell'ETF.

Sulla base dell'analisi, la seconda sezione presenta i principi operativi, gli obiettivi pluriennali e le principali linee di azione dell'ETF per il periodo 2017-20. Il tutto è organizzato secondo una logica di intervento strutturata, che fa confluire gli obiettivi, i risultati e gli esiti attesi nell'impatto intermedio previsto nel corso dei quattro anni del DOCUP, fino ad arrivare all'impatto a lungo termine nel corso dei sette anni dell'orizzonte di programmazione strategica dell'ETF.

Nella stesura del DOCUP, l'ETF ha anche preso in considerazione i risultati preliminari della valutazione esterna per il 2016, che ha costituito una fonte di ispirazione tempestiva, in particolare, per la nuova logica di intervento dell'ETF che collega gli obiettivi con i conseguenti esiti, l'impatto a

medio e lungo termine, come pure in termini di sostenibilità, efficacia ed efficienza del lavoro della Fondazione.

Gli obiettivi dell'ETF e i progetti strategici per il periodo 2017-20 sono riportati qui di seguito sotto forma di estratto dalla logica di intervento completa di cui all'allegato XII. Le azioni e gli esiti del progetto sono presentati nella sezione III che segue e sono progettati per creare progressivi miglioramenti nel funzionamento dei sistemi di istruzione e formazione professionale, che vengono misurati attraverso indicatori di risultato. Nel corso dei quattro anni coperti dal DOCUP, ispirato all'approccio della nuova agenda per le competenze, l'ETF prevede di migliorare l'accesso e l'attrattiva e di migliorare gli standard di qualità nel complesso dell'offerta di istruzione e formazione professionale cosi come migliorare la capacità del sistema per l'elaborazione delle politiche e il buon governo. Nel corso dell'orizzonte strategico dell'ETF di sette anni, l'impatto della Fondazione può essere misurato attraverso il contributo del sistema IFP alla generazione di laureati con competenze per l'occupabilità e che magari trovano un impiego, come contributo alla competitività, alla stabilità e alla coesione sociale nei paesi partner come misurato da appositi indicatori di impatto a lungo termine.



La seconda sezione stabilisce i principi e le ipotesi che sottendono agli interventi dell'ETF. Questi ultimi riguardano in particolare: l'importanza del rispetto delle priorità dell'UE nei confronti dei paesi

partner; la differenziazione in base al contesto di ciascun paese partner; il focus su un numero limitato di interventi che apportino ciascuno una massa critica di risorse per il conseguimento dei risultati; la proprietà per quanto concerne la preparazione dei paesi partner ad agire sulla riforma dello sviluppo del capitale umano; e l'impatto/valore aggiunto atteso dagli interventi dell'ETF e la sostenibilità a lungo termine degli stessi.

Questi principi sono fondamentali nell'ambito della definizione della logica di azione dell'ETF e dell'individuazione di azioni e risultati specifici in ciascun paese partner. A tale proposito, è opportuno sottolineare che le azioni dell'ETF in ciascun paese sono il risultato di una strutturata analisi delle politiche basate su dati oggettivi e della valutazione delle esigenze di proprietà e guidata dai paesi partner, in gran parte attraverso il processo di Torino. L'obiettivo principale dell'ETF per il periodo interessato dal DOCUP consiste nel sostenere i paesi a sviluppare capacità e strumenti per l'attuazione delle loro politiche di istruzione e formazione professionale e per lo sviluppo complessivo del sistema. Con questo approccio a livello di sistema, l'ETF realizza piccole azioni pilota e individua le buone prassi che possono essere portate a livelli superiori attraverso azioni nazionali, l'assistenza dell'UE e/o la cooperazione e la complementarità con altri attori internazionali e bilaterali. L'ETF in sé, date le sue limitate risorse, non è in grado di attuare tale incremento di scala, se non in circostanze eccezionali, come ad esempio il progetto UE GEMM[1].

Per quanto riguarda la definizione delle priorità, la sezione indica che per il periodo 2017-18, l'ETF dà priorità ai paesi dell'allargamento, ai paesi del partenariato orientale con accordi di associazione (Georgia, Repubblica di Moldova e Ucraina) e alle priorità dell'UE nell'ambito del vicinato meridionale (Giordania, Marocco e Tunisia). Altri paesi del vicinato avranno una priorità media, mentre ai paesi dell'Asia centrale sarà data una priorità bassa e saranno impegnati in attività dell'ETF regionali piuttosto che bilaterali. Bassa priorità è data anche alla Russia e a Israele in base agli accordi bilaterali di cooperazione dell'UE con questi paesi; mentre non sono previste azioni in Siria e Libia in questo momento.

L'ETF si impegnerà con tutti i paesi partner nell'analisi delle politiche del processo di Torino, come base per i suoi ulteriori interventi. Inoltre, l'ETF risponderà alle richieste di sostegno dell'UE, attraverso i suoi specifici progetti tematici oppure attraverso l'obiettivo operativo di sostegno a favore dell'assistenza dell'UE, a seconda dei casi.

Va sottolineato che anche con le priorità negative di cui sopra, l'ETF non sarà in grado di sostenere pienamente i paesi partner di priorità in base al suo mandato e di raggiungere la massa critica necessaria per fornire una trasformazione efficace. La gestione delle priorità e la diffusione degli sforzi dell'ETF richiederà scelte difficili, guidate da una regolare consultazione con le istituzioni dell'UE e il consiglio di amministrazione dell'ETF;

La sezione di programmazione pluriennale presenta l'obiettivo generale della Fondazione per il periodo 2017-20, vale a dire il contribuire allo sviluppo del capitale umano nel contesto delle relazioni dell'UE attraverso il miglioramento dei sistemi e delle politiche IFP, nonché attraverso un miglioramento dell'integrazione e del reinserimento nel mercato del lavoro. Ciò rappresenta una continuità nell'ambito degli obiettivi strategici dell'ETF per il periodo 2014-20, che è fondamentale anche per la realizzazione della trasformazione a lungo termine presso i paesi partner.

[1] Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo

Nell'ambito di questo obiettivo generale, l'ETF presenta i suoi obiettivi specifici per il periodo 2017-20. Questi ultimi mirano a sostenere i paesi nel migliorare le loro politiche e i loro sistemi in materia di IFP iniziale e continua nei settori della definizione delle politiche e della governance; l'offerta di IFP e la garanzia della qualità; le qualifiche e i sistemi delle qualifiche; nonché l'apprendimento imprenditoriale e le competenze aziendali; oltre all'occupazione, alle competenze e all'occupabilità (comprese competenze e migrazione).

Questa sezione descrive inoltre gli obiettivi operativi che derivano dalle funzioni dell'ETF come definito nel regolamento istitutivo. Ciò comprende, soprattutto, il sostegno della Fondazione all'assistenza dell'UE nel contesto delle politiche di relazioni esterne dell'UE; la fornitura di analisi delle politiche e consulenza; il sostegno allo sviluppo delle capacità e la divulgazione delle conoscenze e il networking. Un fattore chiave di successo è rappresentato dalla piena integrazione delle attività di comunicazione dell'ETF sulla realizzazione degli obiettivi operativi dell'ETF, nell'ambito dei progetti strategici.

Infine, questa sezione illustra anche gli obiettivi principali relativamente agli obiettivi orizzontali dell'ETF progettati per assicurare le prestazioni organizzative dell'ETF attraverso attività di sostegno efficienti ed efficaci.

Infine, la sezione 2 presenta le stime finanziarie e delle risorse per l'ETF per il periodo 2017-20.

Risorse	Bilancio previsto 2016	Bilancio previsto 2017	Bilancio previsto 2018	Bilancio previsto 2019	Bilancio previsto 2020
Titolo 1 Spese per il personale	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Titolo 2 Infrastrutture e spese di funzionamento	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Titolo 3 Spese operative	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
TOTALE SPESE	**20 145 000**	**20 144 000 (-0,0 %)**	**20 144 000 (0%)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

Nel complesso, le risorse dell'ETF sono in linea con la comunicazione della Commissione COM(2013) 519 final del 10/07/2013 e comportano un congelamento dei contributi dell'UE fino al 2018, seguito da un aumento del 2 % fino al 2020. Il titolo 1 è mantenuto al minimo per tutto il periodo, fornendo copertura esclusivamente dei costi di base del personale. Un aumento del bilancio previsto per il titolo 2 copre i costi di rinnovo degli impianti delle utenze, l'acquisizione e l'implementazione di un nuovo strumento di gestione delle relazioni con la clientela (CRM) e la continua digitalizzazione della fornitura dei servizi primari dell'ETF. La maggior parte dell'aumento complessivo del bilancio rispetto al 2019 è stata allocata al titolo 3, al fine di rafforzare ulteriormente le attività operative della Fondazione e, in particolare, al fine di finanziare azioni preparatorie per la rendicontazione per riferire sul processo di Copenaghen/Riga nell'ambito dell'agenda «Istruzione ed educazione 2020» dell'Unione europea.

Per quanto riguarda le risorse umane, il documento di programmazione si basa sulla proposta della Commissione di attuare una riduzione del 10 % della tabella dell'organico in modo da raggiungere 86 posti nel 2018. La sezione relativa alle risorse conferma le priorità positive e negative per le spese operative dell'ETF in base alle linee guida delle istituzioni dell'UE e del consiglio di amministrazione

dell'ETF[2]. Come sottolineato nella valutazione esterna per il 2016, la riduzione sistematica delle risorse della Fondazione, in particolare in termini di personale e competenze, limiterà la capacità della Fondazione di dare piena attuazione al suo mandato e di garantire una massa critica del sostegno alla trasformazione nei paesi partner.

Nella sezione 3 il documento di programmazione fornisce una descrizione dello sfondo, degli obiettivi, dell'area geografica di interesse e delle azioni principali per le attività operative nel periodo 2017-2018. Ulteriori dettagli sulle attività, nonché sulle prospettive strategiche dei singoli paesi per il periodo 2017-20 per ciascun paese partner saranno resi disponibili prima dell'adozione definitiva del programma di lavoro annuale entro novembre 2016, come da regolamento istitutivo dell'ETF.

Il progetto strategico in materia di **sostegno all'assistenza dell'UE nel contesto delle politiche esterne dell'UE** verterà su diverse fasi del ciclo di programmazione, sia per i programmi IFP/di riqualificazione (o componenti di programmi più ampi) sia per i programmi settoriali nel campo di azione dell'ETF. Le questioni inerenti lo sviluppo del capitale umano e delle competenze sono al centro della programmazione 2014-20. L'ETF fornirà, inoltre, contributi all'assistenza esterna in relazione al dialogo politico bilaterale e regionale. Inoltre esso fornirà un contributo al processo di rendicontazione dell'UE in materia di politiche di relazioni esterne attraverso contributi regolari alla Commissione europea per il semestre europeo (valutazioni ERP) nei paesi SEET, relazioni sui progressi della politica europea di vicinato (PEV), ecc.

Il progetto strategico in materia di **analisi delle politiche e sul monitoraggio dei progressi a livello di sistema** fornirà un contributo nella formulazione efficace di politiche in materia di IFP per lo sviluppo economico e la coesione sociale, facilitando un approccio alla formulazione delle politiche basato su dati oggettivi. A completamento dell'attuale ciclo del processo di Torino, nel 2017 si avrà la finalizzazione di tutte le relazioni a livello di paese e regionale, nonché delle sintesi transnazionali. Particolare enfasi verrà posta sul rafforzamento della capacità dei paesi partner di definire le politiche, tramite un'analisi e un'azione collettive tra i paesi partner e l'Unione europea e la comunità internazionale sui risultati dell'analisi del processo di Torino attraverso una conferenza internazionale organizzata a Torino coinvolgendo tutti i paesi partner dell'ETF, le istituzioni dell'UE e la comunità internazionale. L'ETF continuerà a sviluppare la capacità dei suoi paesi partner (Turchia, Montenegro, Serbia, ex Repubblica jugoslava di Macedonia e Albania) di raccogliere e analizzare i dati da utilizzare nell'ambito della definizione partecipativa delle politiche. L'ETF sosterrà inoltre i paesi candidati nel monitoraggio e nell'attuazione dei risultati tangibili di medio termine come stabilito nelle conclusioni di Riga del processo di Copenaghen. Uno strumento chiave sarà rappresentato dall'ulteriore sviluppo e dalla diffusione della metodologia di valutazione degli impatti ex-ante, sulla base del lavoro svolto dall'ETF nel 2015.

Nel 2017, il progetto strategico in materia di **governance dell'IFP** mira a sostenere i paesi partner nel miglioramento della governance multilivello dei loro sistemi di istruzione e formazione professionale iniziale e continua. L'attenzione sarà focalizzata sul rafforzamento della governance complessiva dei sistemi di istruzione e formazione professionale e sulla dimensione LOCALE della competenze e della governance dell'IFP. Ciò comprenderà il sostegno ai processi di regionalizzazione dell'IFP e, ove pertinente, allo sviluppo territoriale integrato che si basa sul capitale umano e sull'innovazione nel contesto di politiche di specializzazione intelligenti, nonché l'istituzionalizzazione e il rafforzamento del ruolo delle parti sociali a livello nazionale, territoriale o settoriale. Anche il rafforzamento di

2 In seguito al contributo ricevuto dalla rete di coordinamento delle agenzie dell'UE, la commissione per i bilanci del Parlamento europeo ha proposto due progetti di emendamento per reintegrare due posti nel 2017 e destinare il bilancio necessario per coprire i relativi costi. Se tali emendamenti saranno accettati, il DOCUP sarà modificato al fine di riflettere le modifiche apportate.

selezionate istituzioni delle parti sociali, in termini di loro ruolo e funzione nell'ambito dei consigli IFP, delle strutture di governance tripartite, ecc., rappresenta un settore che sarà oggetto di trattazione.

Il progetto strategico in materia di **offerta e qualità dell'IFP** si concentrerà sull'assistenza dei paesi partner nel favorire l'apprendimento sul lavoro, migliorare i loro meccanismi di garanzia della qualità e rendere più efficace lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti e dei formatori nell'IFP. Tale progetto si concentrerà, INTER ALIA, sui pertinenti risultati tangibili a medio termine nei paesi candidati. Si provvederà a potenziare l'apprendimento sul lavoro nelle regioni dell'Europa sud orientale e della Turchia, del partenariato orientale e del Mediterraneo sud orientale. In relazione alla garanzia della qualità, il forum transnazionale di apprendimento delle politiche diventerà operativo nel 2017. Tale forum costituirà il veicolo per sostenere la partecipazione dei paesi partner allo sviluppo della garanzia della qualità sistemica e sistematica e al monitoraggio di tale garanzia della qualità, al fine di consentire a questi paesi di realizzare dei progressi nella pianificazione e/o attuazione di politiche e prassi. Nel campo dello sviluppo professionale continuo (CPD) di insegnanti e formatori in ambito IFP, l'accento sarà posto sulla regione SEET (Europa sud orientale e Turchia). Nel 2017 l'ETF completerà l'iniziativa con una terza tornata di progetti dimostrativi e di raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo, attuazione e monitoraggio di politiche e prassi, avvicinando il CPD alle necessità di scuole, insegnanti e formatori, al fine di migliorare la fornitura di IFP.

Il progetto strategico in materia di **qualifiche e sistemi delle qualifiche** continuerà a supportare i paesi nelle modalità di spostamento dei loro quadri nazionali delle qualifiche (NQF) attraverso le fasi di sviluppo, così da renderli uno strumento per la modernizzazione dell'IFP per l'apprendimento permanente, l'occupabilità e la competitività. Le consulenze politiche e lo sviluppo delle capacità si concentreranno sui paesi con un focus di politica interna sulle qualifiche e su quelli in cui i progetti dell'UE stanno sostenendo la modernizzazione delle qualifiche e dei sistemi delle qualificazione. In seguito agli sviluppi dei quadri europei delle qualifiche (EQF), l'ETF sosterrà i paesi SEET nel loro sforzo per fare riferimento a tali quadri, e sosterrà i paesi partner, in generale, nell'ambito del riconoscimento e della trasferibilità delle qualifiche, ivi compresa la loro applicazione a sostegno della migrazione legale. Infine, l'ETF GESTIRÀ la piattaforma internazionale delle qualifiche.

Il progetto strategico in materia di **occupazione, competenze e occupabilità** continuerà a sostenere i paesi nel loro sviluppo di intelligence in materia di competenze. Ciò implica che si fornisca assistenza ai paesi nel progressivo sviluppo di politiche e misure per l'individuazione e l'adeguamento tra domanda e offerta delle competenze e l'uso efficiente delle competenze dei migranti, come contributi alla modernizzazione dell'IFP per l'occupabilità e la competitività. Tale attività inizierà concentrandosi sui paesi prioritari e sarà poi gradualmente estesa ad altri partner dell'ETF nel corso del periodo di attuazione del DOCUP. Nella regione SEET, l'ETF continuerà a sviluppare le capacità in materia di monitoraggio dei fabbisogni di competenze nell'ambito dei principali settori economici, nel breve e medio termine, come parte dei programmi di riforma economica. Inoltre l'ETF fornirà un contributo in termini di competenze alla piattaforma occupazione e affari sociali gestita dal Consiglio di cooperazione regionale (RCC) su temi legati allo sviluppo delle competenze. Nell'ambito del partenariato orientale, l'ETF aiuterà i paesi a sviluppare approcci di intelligence delle competenze attraverso l'iniziativa regionale «Make it Match» avviata nel 2015. Nel settore delle competenze e della migrazione, l'intervento principale mirerà a integrare la migrazione nelle politiche per lo sviluppo del capitale umano dei paesi partner coinvolti in un partenariato per la mobilità. Da ultimo l'ETF lancerà nuove iniziative volte a sviluppare le capacità nei paesi partner sulle opzioni politiche per migliorare l'occupabilità dei giovani e la transizione al lavoro. Nel quadro del riesame della politica europea di vicinato, l'ETF sosterrà la costituzione di un gruppo di esperti in materia di occupazione e occupabilità giovanile nell'ambito del partenariato orientale e favorirà gli scambi tra i paesi del Mediterraneo sud orientale in relazione alle politiche giovanili.

Il progetto strategico in materia di **apprendimento imprenditoriale e capacità imprenditoriali** svilupperà le capacità e gli strumenti di attuazione delle politiche nei settori del capitale umano legati allo «Small Business Act» (SBA) per l'Europa. L'ETF incoraggerà inoltre i responsabili politici dei paesi partner e gli organismi di formazione a migliorare le politiche e le prassi individuando e diffondendo le buone prassi di garanzia della qualità nel campo della formazione all'imprenditorialità (formale e non formale). Nel 2017-20 sarà riposta grande attenzione sul rafforzamento dell'interfaccia tra la valutazione politica dello Small Business Act dell'ETF e il supporto successivo a livello nazionale e nello sviluppo di buone prassi. In particolare, la finalità è quella di migliorare l'attuazione delle politiche riducendo le distanze tra gli operatori e i decisori politici mediante il dialogo e la condivisione delle conoscenze. Particolare attenzione sarà prestata alla promozione dell'imprenditorialità nell'istruzione e formazione professionale.

Tutti i progetti strategici di cui sopra integrano la funzione di comunicazione in modo da garantire la realizzazione degli obiettivi operativi dell'ETF comunicando consulenza politica, sviluppo delle capacità, divulgazione delle conoscenze, networking, nonché come strumento all'interno dell'ETF a sostegno dell'assistenza dell'UE.

L'attività orizzontale relativa a **efficacia ed efficienza organizzativa** si concentrerà su due filoni principali. Il primo riguarda le azioni che l'ETF svolge al fine di rafforzare l'impegno delle parti interessate nell'ambito del lavoro dell'ETF. Il secondo comprende azioni specifiche per coordinare le prestazioni organizzative, ivi compresa l'attuazione del suo quadro di gestione delle prestazioni. Ciò comprende la maniera in cui l'ETF organizza le proprie funzioni di sostegno in termini di risorse umane, finanza e gestione degli appalti, gestione delle risorse, tecnologie dell'informazione e della comunicazione e gestione delle strutture, in modo da fornire attività primarie efficienti e di qualità. Queste sono misurate utilizzando gli indicatori chiave di prestazione dell'ETF, riportati nell'allegato XI.

INDICE DELLE ABBREVIAZIONI

AAR	Relazione annuale di attività
ABAC	Sistema contabile basato sulle attività
ABB	Bilancio per attività
ADB	Banca asiatica di sviluppo
AFD	Agenzia francese per lo sviluppo
ALMP	Politiche attive del mercato del lavoro
BC	British Council
BERS	Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo
BTC	Agenzia di sviluppo belga
CE	Commissione europea
CEDEFOP	Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale
CESE	Comitato economico e sociale europeo
CG	Orientamento professionale
COM	Commissione europea
CORLEAP	Conferenza degli enti regionali e locali del partenariato orientale
CPD	Sviluppo professionale continuo
CVT/CVET	Formazione professionale permanente /Istruzione e formazione professionale continua
DCI	Strumento per la cooperazione allo sviluppo
DG	Direzione generale
DG DEVCO	Direzione generale della Cooperazione internazionale e dello sviluppo - EuropeAid
DG EAC	Direzione generale dell'Istruzione e della cultura
DG EMPL	Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione
DG GROW	Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI
DG HOME	Direzione generale della Migrazione e degli affari interni
DG NEAR	Direzione generale della Politica di vicinato e dei negoziati di allargamento
DG REGIO	Direzione generale della Politica regionale e urbana
DG SG	Direzione generale Segretariato generale
DG TRADE	Direzione generale per il Commercio
DOCUP	Documento unico di programmazione

DOL	Apprendimento aperto e a distanza
EAfA	Alleanza europea per l'apprendistato
EaP	Partenariato orientale
EBPM	Formulazione di politiche basate su dati oggettivi
ENI	Strumento europeo di vicinato
EPSO	Ufficio europeo di selezione del personale
EQARF	Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità
EQAVET	Garanzia europea della qualità dell'istruzione e della formazione professionale
EQF	Quadro europeo delle qualifiche
EQF	Quadro europeo delle qualifiche
ERI SEE	Iniziativa di riforma dell'istruzione nell'Europa sudorientale
ERPs	Programmi di riforma economica
ESAP	Piattaforma occupazione e affari sociali
ET 2020	Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione
ETF	Fondazione europea per la formazione
ETP	Equivalente a tempo pieno
Euromed	Partenariato euromediterraneo
Funzione 1 (F1)	Sostegno all'assistenza esterna e al dialogo politico dell'Unione europea con i paesi partner
Funzione 2 (F2)	Sostegno al potenziamento delle capacità dei paesi partner nello sviluppo del capitale umano, alla politica in azione e di revisione dello stato di avanzamento delle politiche
Funzione 3 (F3)	Fornire analisi delle politiche mediante un'analisi fondata su dati oggettivi sulle riforme delle politiche nazionali o transnazionali a sostegno di un processo decisionale informato sulle risposte politiche dei paesi partner
Funzione 4 (F4)	Divulgazione e scambio di informazioni ed esperienze nella comunità internazionale (agenzie, piattaforme e consigli regionali, organizzazioni bilaterali e internazionali e donatori)
GEMM	Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agenzia tedesca per la cooperazione Internazionale)
HCD	Sviluppo del capitale umano
HRD	Sviluppo delle risorse umane
ILO	Organizzazione internazionale del lavoro
IPA	Strumento di assistenza preadesione

LuxDev	Cooperazione allo sviluppo del Lussemburgo
MISMES	Misure a sostegno dei migranti dal punto di vista delle competenze e dell'occupazione
MTD	Risultati tangibili a medio termine
MTP	Prospettiva a medio termine
NEET	Disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di istruzione e formazione
NQF	Quadro nazionale delle qualifiche
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici
OIB	Ufficio per le infrastrutture e la logistica a Bruxelles
OSHA	Agenzia d'informazione dell'Unione europea per la sicurezza e la salute sul lavoro
PET	Piattaforma dei Balcani occidentali sull'istruzione e sulla formazione
PEV	Politica europea di vicinato
PIL	Prodotto interno lordo
PMI	Piccole e medie imprese
PMO	Ufficio di gestione e liquidazione dei diritti individuali
PRIME	Impatto previsto delle riforme nell'istruzione e formazione professionale
PSD	Sviluppo del settore privato
QA	Garanzia della qualità
RCC	Consiglio di cooperazione regionale
RCI	Iniziativa regionale per la competitività
SBA	«Small Business Act» per l'Europa
SEAE	Servizio europeo per l'azione esterna
SEE	Europa sudorientale
SEECEL	Centro dell'Europa sudorientale per la formazione all'imprenditorialità
SP	Progetto strategico
SRC	SRC Contratto per la riforma di settore
TIC	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
UE	Unione europea
UfM	Unione per il Mediterraneo
UNESCO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura
VET/TVET	Istruzione e formazione (tecnica e) professionale
VNFIL	Convalida dell'apprendimento non formale e informale
WBL	Apprendimento basato sul lavoro

REGIONI PARTNER DELL'ETF E SIGLE DEI PAESI[3]

Europa sud orientale e Turchia	**SEET**
Albania	AL
Bosnia-Erzegovina	BA
Ex Repubblica jugoslava di Macedonia	MK[4]
Kosovo[5]	XK[6]
Montenegro	ME
Serbia	RS
Turchia	TR

Mediterraneo sud orientale	**SEMED**
Algeria	DZ
Egitto	EG
Giordania	JO
Israele[7]	IL
Libano	LB
Libia	LY
Marocco	MA
Palestina[8]	PS
Siria	SY
Tunisia	TN
Partenariato orientale	**EaP**

[3] Queste sigle sono tratte dall'Organizzazione internazionale per la standardizzazione (ISO) e si basano sulla prassi della Commissione europea. https://www.iso.org/obp/ui/#search

[4] «MK» è un codice provvisorio che non pregiudica in alcun modo la denominazione definitiva del paese, che verrà concordata a conclusione dei negoziati attualmente in corso su tale questione presso le Nazioni Unite.

[5] Tale denominazione non pregiudica le posizioni riguardo allo status ed è in linea con la UNSCR 1244 e con il parere della CIG sulla dichiarazione di indipendenza del Kosovo.

[6] «XK» è un codice utilizzato per ragioni pratiche e non è un codice ISO ufficiale del paese.

[7] Il supporto dell'ETF in Israele si svolge nel contesto della cooperazione UE-Israele e delle relative linee guida in materia di ammissibilità di organismi israeliani e delle relative attività nei territori occupati da Israele dal 1967 per sovvenzioni, premi e strumenti finanziari finanziati dall'UE dal 2014 in poi.

[8] Tale designazione non deve essere interpretata come un riconoscimento dello Stato della Palestina e non pregiudica le singole posizioni degli Stati membri dell'UE a questo riguardo.

Armenia	AM
Azerbaigian	AZ
Bielorussia	BY
Georgia	GE
Repubblica di Moldova	MD
Ucraina	UA
Asia centrale	**AC**
Kazakistan	KZ
Repubblica del Kirghizistan	KG
Tagikistan	TJ
Turkmenistan	TM
Uzbekistan	UZ
Altri paesi partner	
Russia[9]	RU

[9] Il sostegno dell'ETF alla Russia si svolge nel contesto della cooperazione UE-Russia e per quanto riguarda la decisione del Consiglio 833/2014 e atti successivi.

MANDATO, VISIONE E MISSIONE DELL'ETF

La Fondazione europea per la formazione è un'agenzia specializzata dell'Unione europea (UE) il cui compito è quello di contribuire al miglioramento dello sviluppo del capitale umano nel contesto delle politiche dell'UE per le relazioni esterne.

La missione dell'ETF consiste nell'aiutare i paesi partner a sfruttare le potenzialità del loro capitale umano attraverso la riforma dei sistemi di istruzione, formazione e del mercato del lavoro nel contesto delle politiche dell'UE per le relazioni esterne. L'ETF collabora con i paesi partner impegnati nelle politiche di allargamento e di vicinato dell'UE e con l'Asia centrale.

La visione dell'ETF consiste nel rendere l'istruzione e la formazione professionale nei paesi partner un incentivo all'apprendimento permanente e allo sviluppo sostenibile, rivolgendo una particolare attenzione alla competitività e alla coesione sociale.

L'ETF sostiene l'UE come attore globale con particolare attenzione al contributo dato dallo sviluppo del capitale umano allo sviluppo economico e sociale nei paesi partner. Aiutare i paesi partner a fornire ai loro cittadini le competenze per affrontare la vita contribuisce alla pace, alla stabilità, alla prosperità e al progresso nei paesi vicini, che a sua volta favorisce la stabilità e il progresso nell'ambito della stessa Unione europea. Al livello dell'UE, l'ETF collabora con le istituzioni europee, la comunità imprenditoriale, le parti sociali e altre organizzazioni e reti della società civile. Inoltre, l'ETF cerca attivamente lo scambio di informazioni e di alleanze strategiche con organizzazioni e donatori internazionali e bilaterali al fine di promuovere approcci complementari e quadri d'azione congiunta e di migliorare l'impatto complessivo attuato dalla comunità internazionale in materia di sviluppo del capitale umano nei paesi partner.

Attraverso le sue analisi delle politiche, le azioni di consulenza e di sviluppo delle capacità, l'ETF migliora la divulgazione delle conoscenze e la gestione delle politiche al fine di promuovere priorità e obiettivi realistici, l'attuazione delle politiche e il monitoraggio dei progressi. Il sostegno alla programmazione dell'ETF per la Commissione europea e il servizio europeo per l'azione esterna (SEAE) aiuta a garantire che l'assistenza sia accuratamente concentrata e differenziata per soddisfare le priorità e le capacità dell'UE e dei paesi partner.

L'ETF rispetta i valori di lealtà, diversità, sviluppo e integrità nel proprio lavoro.

STRUTTURA DEL PRESENTE DOCUMENTO

Il documento unico di programmazione dell'ETF è stato elaborato sulla base del modello standard fornito dai servizi della Commissione alle agenzie dell'UE. La sezione I presenta il contesto globale nel quale opera l'agenzia; la sezione II definisce gli obiettivi pluriennali, la logica di azione e le ipotesi in termini di risorse. La sezione III presenta le attività nel dettaglio in termini di progetti strategici, unitamente a logica, obiettivi, esiti e indicatori relativi agli stessi per il periodo 2017-20, nonché gli interventi dell'ETF volti a organizzare i propri servizi con priorità legate alle attività primarie e a migliorare le sue prestazioni in qualità di organizzazione. Il contenuto del DOCUP è influenzato dal mandato dell'ETF, dagli orientamenti forniti dalle istituzioni dell'UE e dal consiglio di amministrazione dell'ETF, dalle esigenze e dalle priorità dei paesi partner dell'ETF e dalle opportunità di cooperazione e complementarità con le parti interessate internazionali e bilaterali. Infine, il DOCUP è stato fortemente influenzato dai risultati preliminari della valutazione esterna dell'ETF per il 2016, in particolare, in termini di logica di intervento e di azioni operative.

SEZIONE I – CONTESTO GENERALE

Questa sezione presenta il contesto che dà forma agli obiettivi e alle attività dell'ETF per il periodo 2017-20. Essa analizza le esigenze complessive dei paesi partner dell'ETF in seno alle quattro regioni operative principali nonché gli sviluppi nelle politiche delle relazioni interne ed esterne dell'UE e nella politica di sviluppo internazionale. Da queste esigenze complessive, in base alle priorità dell'UE e al lavoro di altri donatori e organizzazioni internazionali e alla capacità delle risorse, l'ETF propone le attività e gli obiettivi operativi propri.

Sebbene la missione generale dell'ETF e il contesto politico rimangano costanti, vi sono continui cambiamenti nei paesi partner e una costante evoluzione nella politica interna ed esterna dell'UE secondo gli obiettivi di Europa 2020, nonché nella politica di sviluppo internazionale pertinente.

Se del caso, tale analisi contestuale può essere aggiornata durante l'esercizio di programmazione annuale tra il 2017 e il 2020 per tenere conto di tali cambiamenti.

1.1 Paesi partner

L'analisi del contesto dei paesi partner si basa sui risultati del processo di Torino del 2016. Questa presenta brevemente i progressi compiuti nel corso del periodo strategico attuale a partire dal 2014 e le esigenze e le priorità complessive dei paesi nel prossimo periodo di programmazione a medio termine 2017-20.

Europa sud orientale e Turchia

A fronte di una difficile situazione economica a livello europeo, i paesi dell'Europa sud orientale e la Turchia (SEET) hanno sperimentato tendenze contrastanti nell'economia e nel mercato del lavoro negli ultimi anni. Le economie della maggior parte dei paesi sono ancora caratterizzate da una bassa produttività, da qualifiche basse, da alti livelli di informalità e di precarietà. I paesi SEET affrontano tendenze demografiche negative (ad es. invecchiamento demografico ed emigrazione). I tassi occupazionali nei paesi SEET sono inferiori ai parametri di riferimento dell'UE. Allo stesso tempo gli indicatori di disoccupazione sono elevati in tutti i paesi, ad eccezione della Turchia, ma in tutti si registrano tassi di NEET molto elevati. I giovani sono tra i più colpiti dalla disoccupazione, dall'occupazione informale e da una discrepanza tra i risultati di istruzione e formazione e la domanda del mercato del lavoro.

I paesi SEET condividono una visione comune all'interno di un'Unione europea (UE) allargata. La prospettiva di aderire all'UE ha un effetto diretto sulle loro politiche in materia di economia, occupazione, istruzione e inclusione sociale che sono inquadrate dagli obiettivi e dai bersagli specifici politici più ampi delle strategie Europa 2020 e SEE 2020, e rafforzate dalla dichiarazione adottata nel corso del vertice di Parigi del 2016 (processo di Berlino). Lo sviluppo delle competenze per sostenere lo sviluppo socio-economico e la crescita inclusiva è una priorità per tutti i paesi della regione. L'accento è posto sul passaggio da una fornitura di istruzione e formazione basata sull'offerta a sistemi che siano più rispondenti alle esigenze degli studenti e all'economia. Grazie al sostanziale sostegno fornito dai fondi di preadesione dell'UE e ai contributi di altri donatori, le relazioni sui progressi dell'ETF a partire dal 2015 mostrano che i paesi hanno realizzato dei miglioramenti in una o più delle seguenti aree: adattamento della governance, riforma dei sistemi delle qualifiche, modernizzazione dei piani di studio e introduzione di forme di apprendimento imprenditoriale, formazione delle PMI, apprendimento sul lavoro e formazione degli insegnanti. Anche se i paesi si trovano in diverse fasi di attuazione delle politiche, tutti hanno bisogno di migliorare la capacità istituzionale, ivi compresi una governance coerente e quadri normativi.

Nella regione, l'ETF opera attraverso attività a livello di paese, operazioni regionali che coprono tutti i paesi e altre che riguardano solo i paesi candidati. Sulla base dei risultati emergenti del processo di Torino 2016, i risultati del progetto FRAME, del processo di Bruges per i paesi candidati, e della valutazione dei programmi di riforma economica per il 2015, l'ETF ha individuato i settori prioritari riportati qui di seguito.

- **Attuazione del quadro nazionale delle qualifiche (NQF):** i paesi hanno concettualizzato e progettato i propri quadri delle qualifiche. Le priorità sono: i) sviluppare nuove qualifiche pertinenti basate sui risultati, tra cui le qualifiche per l'apprendimento degli adulti per sviluppare metodologie di livellamento e popolare i quadri; ii) migliorare la transizione al mercato del lavoro dall'iniziale IFP; iii) sviluppare meccanismi per la convalida dell'apprendimento non formale e informale; iv) implementare il processo di riferimento al quadro europeo delle qualifiche (EQF) e; v) stabilire le disposizioni e le responsabilità istituzionali, rafforzare le capacità istituzionali e adottare o rivedere la normativa.

- **Processi di insegnamento e apprendimento, nonché qualità dell'offerta**: la priorità è di migliorare la qualità e l'attrattiva dell'IFP. Ciò richiederà la modernizzazione di i) qualifiche e programmi di formazione, ii) la diversificazione dell'offerta di IFP, tra cui l'aumento degli investimenti nell'apprendimento basato sul lavoro, l'istruzione e la formazione professionale continua e l'apprendimento aperto e a distanza; iii) una maggiore attenzione all'imprenditorialità e all'apprendimento imprenditoriale e iv) il miglioramento dello sviluppo professionale continuo degli insegnanti e dei formatori professionali per attuare processi moderni di insegnamento e di apprendimento e v) l'ulteriore sviluppo di meccanismi di garanzia della qualità.

- **Monitoraggio delle politiche**: per garantire la sostenibilità delle riforme è necessario monitorare i progressi compiuti nell'attuazione delle politiche. Ciò richiederà il consolidamento delle capacità per utilizzare il monitoraggio come strumento per il miglioramento dei processi di formulazione delle politiche. Per i paesi candidati, in particolare, c'è la necessità di esplorare opzioni diverse per la creazione di meccanismi volti a conseguire i risultati finali a medio termine dell'UE.

- **Carenze di qualifiche e inadeguatezza delle competenze**: i paesi hanno compiuto degli sforzi per migliorare la capacità di risposta dei sistemi di istruzione e formazione alle esigenze del mercato del lavoro. La priorità ora è stabilire l'assetto istituzionale e sviluppare la capacità tecnica per analizzare la domanda delle competenze e utilizzare i risultati nei processi di sviluppo delle competenze.

Partenariato orientale

Negli ultimi anni, i paesi del partenariato orientale (Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Repubblica di Moldova e Ucraina) hanno formalizzato o iniziato a preparare strategie globali del settore dell'IFP. Una caratteristica comune è che le nuove strategie sono collegate a strategie di sviluppo nazionale che invariabilmente identificano il capitale umano come la risorsa fondamentale del paese e che comprendono il miglioramento dell'istruzione e della formazione come una priorità politica.

Tra il 2010 e il 2013 i paesi del partenariato orientale hanno mostrato una solida crescita del 3-5 % in media. Da quel momento la crisi economica nell'Europa orientale e il conflitto in Ucraina in combinazione con le sanzioni economiche nei confronti della Russia hanno influenzato negativamente i tassi di crescita. I profili delle economie nazionali mostrano che i settori a bassa produttività continuano ad essere significativi nella composizione del prodotto interno lordo (PIL). Il commercio e l'agricoltura a basso valore aggiunto danno lavoro, mentre i datori di lavoro in settori avanzati cercano competenze di alto livello e reclutano giovani con un alto livello di istruzione.

La partecipazione al mercato del lavoro è in genere elevata nel partenariato orientale, con l'eccezione della Repubblica di Moldova. I tassi femminili sono leggermente inferiori a quelli maschili. Dal 2011 i tassi di occupazione sono aumentati in tutti i paesi, tranne in Armenia e Ucraina. Il tasso di disoccupazione è relativamente basso: i livelli sono alti solo in Armenia e Georgia (14-17 %). In Ucraina, i tassi di disoccupazione sono aumentati negli ultimi anni. I tassi di disoccupazione giovanile sono più elevati di quelli complessivi e ancora l'Armenia e la Georgia si distinguono con circa il 35 %. Tutti i paesi sono caratterizzati da una diminuzione del tasso di disoccupazione totale e nuovi posti di lavoro stanno emergendo lentamente.

L'«iperqualificazione» rappresenta un problema particolare con sempre più laureati che trovano un lavoro al di sotto del loro livello di istruzione. Allo stesso tempo, la disoccupazione tra i laureati, in particolare per i laureati in legge ed economia, che potrebbero anche essere attribuibili alla scarsa qualità dell'offerta di istruzione superiore, è in crescita. Anche se la partecipazione all'istruzione è in declino, la popolazione è istruita e l'analfabetismo è prossimo allo zero. La partecipazione degli adulti alla formazione è bassa, sebbene le opportunità di formazione per adulti stiano aumentando.

Sulla base delle attività dell'ETF in corso e dei risultati del processo di Torino del 2016 e della Dichiarazione del processo di Torino del 2015, le priorità chiave per la modernizzazione dell'IFP nei paesi del partenariato orientale sono riportate qui in appresso.

- **Modernizzazione delle qualifiche e dei sistemi delle qualifiche**: tutti i paesi hanno iniziato a progettare e realizzare quadri nazionali delle qualifiche per migliorare la trasparenza, la fiducia e la rilevanza delle proprie qualifiche. L'attenzione si concentra sulle metodologie di attuazione e sull'infrastruttura istituzionale.

- **Coinvolgimento del settore privato nell'IFP:** i responsabili politici sono alla ricerca di un maggiore coinvolgimento del settore privato nella progettazione e nella fornitura dell'istruzione e della formazione professionale. La maggior parte dei paesi sta istituendo consigli settoriali delle competenze per allineare i requisiti occupazionali e di qualificazione; essi aspirano a un miglioramento della cooperazione scuola-imprese e a un maggiore e migliore apprendimento basato sul lavoro.

- **Anticipazione e adeguamento tra domanda e offerta di competenze:** i paesi hanno sviluppato informazioni sulle competenze richieste dal mercato del lavoro in maniera non sistematica e mirano a introdurre un approccio più coordinato per le informazioni relative al mercato del lavoro.

Vi è un crescente interesse nell'anticipazione delle competenze per adeguare i programmi di IFP, compresa la formazione continua, alle esigenze del mercato del lavoro e alla domanda degli studenti. La costruzione di relazioni più strette tra IFP iniziale e continua rimane un obiettivo.

- **Attrattiva dell'IFP:** in diversi paesi la partecipazione all'IFP è in diminuzione. Per rendere l'IFP una vera opzione per gli studenti, i paesi sottolineano la necessità di aumentare la qualità e di migliorare i meccanismi di garanzia della qualità, la trasparenza e la permeabilità dei loro sistemi. La maggior parte dei paesi sta dando forma ai centri di eccellenza IFP a livello settoriale e regionale.

Russia[10]

L'annessione della Crimea da parte della Russia ha portato a una sospensione della maggior parte dei programmi di cooperazione UE-Russia, nonché all'introduzione di sanzioni. La cooperazione dell'ETF con la Russia è guidata dalle relazioni dell'UE con il paese.

Mediterraneo sud orientale

Sebbene la situazione sia differente da paese a paese, la regione nel suo complesso rimane altamente instabile, soprattutto sul fronte politico e della sicurezza. L'instabilità e la turbolenza politica hanno contribuito a un calo dell'attività economica. Le economie vulnerabili sono in ritardo nella creazione di occupazione ed esiste un ampio settore informale con una forza lavoro poco qualificata e bassa produttività. La regione ha tassi di attività costantemente molto bassi (in media meno della metà della popolazione in età lavorativa è economicamente attiva) dovuti principalmente alla bassa partecipazione delle donne al mercato del lavoro. La disoccupazione giovanile rappresenta un grande problema, con punte superiori al 25 % in una situazione demografica dove il 60 % della popolazione ha un'età inferiore ai 30 anni. Mentre la regione ha fatto notevoli progressi nell'ottenere l'iscrizione universale in materia di istruzione (con poche eccezioni), l'esistenza di abbandoni, in particolare dopo l'istruzione secondaria inferiore, è fonte di grande preoccupazione. Si stima che i NEET (disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di istruzione e formazione) siano il 32 % della popolazione di età 15-29 anni.

Tutti i paesi della regione hanno dato la priorità ad affrontare il problema della disoccupazione giovanile. I paesi hanno fatto progressi nello sviluppo di strategie per l'occupazione, anche se una maggiore attenzione è stata rivolta alle misure di emergenza piuttosto che alle politiche sostenibili per la creazione di posti di lavoro. In risposta alla pressante esigenza di accrescere l'occupazione, la rilevanza dell'IFP e dell'occupabilità è aumentata nell'agenda politica negli ultimi anni. I paesi hanno compiuto sforzi notevoli per sviluppare la normativa, le strategie e i piani d'azione per le riforme IFP. Tuttavia, il ritmo di attuazione è ancora lento, con molti paesi che segnalano sfide in termini di proprietà, coordinamento e direzione delle riforme.

Sulla base della sua attività in corso, e tenendo conto dei risultati che emergono dal processo di Torino del 2016, per lo sviluppo del capitale umano nella regione del Mediterraneo sud orientale l'ETF ha individuato le priorità riportate qui in appresso.

- **Politiche olistiche integrate e basate su dati oggettivi**: nel 2016, per la prima volta nella regione del Mediterraneo sud orientale, il processo di Torino sarà applicato a livello territoriale in tre regioni della Tunisia (Gabès, Medenina e Sfax) al fine di sostenere lo sviluppo delle politiche a livello locale.

---

[10] Il sostegno dell'ETF alla Russia si svolge nel contesto della cooperazione UE-Russia e in particolare della decisione del Consiglio 833/2014 e successive decisioni.

- **Governance multilivello in materia di IFP**: il progetto UE GEMM ha contribuito a rafforzare la governance multilivello e responsabilizzare le parti sociali e consentire il dialogo sociale, soprattutto a livello locale, nonché a rendere i paesi consapevoli che il passaggio dai sistemi di istruzione e formazione professionale orientati alla fornitura a quelli orientati alla domanda implica un approccio partecipativo allo sviluppo delle competenze. Le priorità includono il fornire ulteriore sostegno sia alla realizzazione di un maggiore coordinamento tra i partner chiave, sia al trasferimento di competenze al livello regionale. Il partenariato tra il mondo dell'istruzione e quello imprenditoriale costituisce un altro importante settore di attività dell'ETF in questi paesi. L'ETF si concentrerà in particolare su Egitto, Giordania, Marocco e Tunisia.

- **Occupazione e occupabilità dei giovani**: attingendo ai suoi strumenti metodologici, ai programmi di apprendimento e all'esperienza acquisita in questo ambito grazie al progetto UE GEMM, l'ETF fornisce orientamento e sostegno in materia di anticipazione e adeguamento tra domanda e offerta di competenze, a livello locale e nazionale, con un programma di sviluppo delle capacità mirato per i responsabili delle decisioni politiche e gli attori a livello locale. Nel quadro delle dichiarazioni di partenariato per la mobilità, e attraverso un progetto speciale in materia di migranti e rifugiati (MISMES), l'ETF sostiene selezionati paesi della regione del Mediterraneo sud orientale.

- **Modernizzazione delle qualifiche e dei sistemi delle qualifiche:** gli NQF sono all'ordine del giorno della maggior parte dei paesi della regione, ma i progressi sono generalmente lenti. Le priorità includono l'approvare le norme necessarie, il concordare concetti, il definire gli elementi tecnici, come i descrittori di livello, lo stabilire le strutture istituzionali necessarie e i sistemi di garanzia della qualità associati, che al momento attuale sono assenti o parziali.

- **Promozione dell'apprendimento imprenditoriale e delle competenze per le piccole e medie imprese (PMI):** la creazione di posti di lavoro nel settore privato è diventata una priorità rilevante in tutti i paesi che hanno iniziato a introdurre una vasta gamma di programmi per sostenere il finanziamento, la formazione e il sostegno alle PMI. È necessario dedicare una maggiore attenzione a gruppi specifici, come i giovani e le donne, e le PMI che possono generare occupazione.

Asia centrale

La regione dell'Asia centrale è caratterizzata dalla sua diversità di economie ricche di risorse e povere di risorse. Le economie dei paesi affrontano un adeguamento strutturale con il relativo declino del settore agricolo in rapporto al prodotto interno lordo (PIL) (tranne il Tagikistan) e un aumento delle industrie di servizi (turismo, commercio al dettaglio, servizi alle imprese, trasporto e distribuzione). Un settore delle piccole imprese in crescita rappresenta una forte tendenza in tutta la regione. Tuttavia, la crescita complessiva dell'occupazione è una delle maggiori sfide. La debole creazione di occupazione rappresenta un problema particolare per il Kirghizistan e il Tagikistan. Nel complesso, i paesi di questa regione affrontano una forte pressione demografica con popolazioni giovanili in crescita. La migrazione della manodopera rappresenta una tendenza importante. I problemi economici in Russia e Kazakistan hanno aumentato il numero di migranti di ritorno in Kirghizistan, Tagikistan e Uzbekistan.

Nonostante realtà socio-economiche molto diverse, tutti i paesi dell'Asia centrale hanno posto un forte accento sulla riforma dell'istruzione e dell'IFP guidata da una combinazione della pressione socio-economica e del crescente impegno politico da parte dei soggetti interessati. L'IFP si è sviluppato passando da un settore che affronta spesso questioni di protezione sociale a uno che ha il potenziale per dare un contributo più ampio allo sviluppo sociale ed economico. In tutta la regione, il settore sta diventando sempre più complesso e i paesi hanno sviluppato e consolidato la propria capacità di sviluppare e gestire l'IFP.

Sulla base dei risultati del processo di Torino del 2016, l'ETF ha individuato le seguenti priorità tematiche per la regione.

- **IFP pertinente ai fini del mercato del lavoro**: le analisi del mercato del lavoro sono deboli e, ad eccezione del Kazakistan, i ministeri guidano ancora gli sviluppi dei piani di studio con una partecipazione minima delle imprese. Vi è la necessità di aumentare la rilevanza del sistema dell'IFP e di migliorare il coinvolgimento delle imprese e delle parti sociali nello sviluppo e nell'attuazione di politiche in materia di IFP sia a livello nazionale che regionale/di fornitore, inclusi l'operatività di consigli settoriali e lo sviluppo di politiche coerenti per la cooperazione tra istruzione e imprese. Le iniziative realizzate in diversi paesi al fine di sviluppare quadri nazionali delle qualifiche con il coinvolgimento del settore privato avranno un impatto sulla rilevanza dell'istruzione e formazione professionale.

- **Offerta di IFP di qualità**: i paesi hanno iniziato a introdurre un approccio più sistemico per la gestione e la garanzia della qualità e la capacità delle scuole di controllare la qualità dell'IFP sta lentamente migliorando. Vi è la necessità di adattare i programmi alle esigenze del mercato del lavoro e di fornire uno sviluppo professionale continuo per insegnanti e formatori che operano nel settore della formazione professionale al fine di garantire l'attuazione dei nuovi approcci previsti dalla riforma dell'IFP.

1.2 Politica dell'UE

Questa sezione illustra le modalità in cui le politiche interne ed esterne e gli strumenti dell'UE influenzeranno e daranno forma alle priorità e alle attività dell'ETF nel periodo 2017-20.

Come specificato dal suo mandato, la Fondazione europea per la formazione professionale (ETF) è un'agenzia specializzata dell'Unione europea (UE) il cui compito è di contribuire a migliorare lo sviluppo del capitale umano nel contesto delle politiche delle relazioni esterne dell'UE. Nell'ambito di queste competenze e in linea con gli orientamenti politici del presidente Juncker, l'ETF contribuisce al ruolo dell'UE come attore globale.

L'ETF è ben posizionata per sostenere i paesi partner a sviluppare il proprio capitale umano, utilizzando le politiche e gli strumenti dell'UE adeguati alle esigenze e alle complessità dei paesi.

L'ETF attinge attivamente dalle politiche interne dell'UE sullo sviluppo del capitale umano per il sostegno che offre ai paesi partner. Diffonde e adegua gli approcci, i mezzi e gli strumenti della politica interna dell'UE per soddisfare i diversi contesti dei paesi partner secondo le priorità geopolitiche fissate dalle politiche delle relazioni esterne dell'UE. In particolare, l'ETF fa un uso attivo delle politiche dell'UE in materia di sviluppo del capitale umano in settori chiave per lo sviluppo dei paesi partner, in particolare: formulazione efficace di politiche in materia di IFP per lo sviluppo economico e la coesione sociale; modernizzazione dell'IFP per l'occupabilità e la competitività; IFP come strumento per una transizione efficace al mondo del lavoro, come strutturato in appresso.

Formulazione efficace di politiche in materia di IFP per lo sviluppo economico e la coesione sociale

Il principale quadro politico dell'UE in materia di istruzione e formazione è fornito dalla strategia Istruzione e formazione 2020 (ET 2020), che affronta sfide quali i deficit di competenze dei lavoratori e

la concorrenza globale e stabilisce le priorità politiche[11]. Poiché i paesi partner condividono in gran parte sfide simili, ET 2020 (e la sua revisione) continua a rappresentare un valido riferimento per il lavoro dell'ETF, anche se le priorità e le soluzioni devono essere adattate ai contesti nazionali o locali.

Per quanto riguarda l'IFP, la nuova serie di risultati tangibili a medio termine, così come sono definiti nelle conclusioni di Riga del 22 giugno 2015, hanno acuito l'attenzione verso le riforme dell'IFP con il 2020 come orizzonte. La nuova serie di cinque risultati tangibili da fornire a medio termine definirà le attività e le priorità dell'ETF nei paesi candidati e oltre, traendo insegnamenti dal seguito dato ai 22 risultati tangibili a breve termine ai sensi del comunicato di Bruges. L'ETF sosterrà i paesi candidati nell'attuazione di tali risultati tangibili a medio termine e nel monitoraggio dei progressi per la realizzazione degli obiettivi fissati dal processo di Copenaghen. Inoltre, l'ETF continuerà a sostenere lo sviluppo delle capacità all'interno dei ministeri competenti, al fine di rendere i risultati più incisivi per l'attuazione e il monitoraggio dei risultati tangibili a medio termine.

La relazione congiunta su ET 2020 ha inoltre rinnovato le priorità dell'agenda europea per l'istruzione degli adulti, dal momento che quest'ultima è intesa essere la base per il perfezionamento delle competenze e per la riqualificazione. Le recenti tendenze caratterizzate da scarse competenze di base degli adulti e gli alti tassi di disoccupazione hanno reso necessario rafforzare l'attuazione dell'agenda europea per l'istruzione degli adulti. Le priorità comprendono una governance più efficace, un aumento significativo dell'offerta e della fruizione, un'offerta più flessibile, un accesso più ampio, un monitoraggio più attento e una migliore garanzia della qualità.

Il metodo aperto di coordinamento fornisce un approccio metodologico ed è fonte di ispirazione per l'apprendimento reciproco agevolato dall'ETF e per lo scambio di buone prassi. Le conclusioni di Riga[12] indicano anche che i progressi compiuti nel settore dell'IFP saranno monitorati e analizzati dal Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop) e dall'ETF. Ciò sarà realizzato attraverso un quadro di monitoraggio semplificato con un utilizzo di nuovi indicatori e dati statistici specifici disponibili relativi all'IFP, adattato ai nuovi risultati tangibili a medio termine. Entrambe le agenzie coopereranno per promuovere la creazione di connessioni migliori tra le conclusioni di Riga e la nuova agenda europea per le competenze.

La strategia Europa 2020 e altri documenti politici dell'UE creano un quadro di indicatori e parametri di riferimento in materia di occupazione e di istruzione e formazione che l'ETF utilizza per monitorare i progressi della riforma compiuti dai paesi partner nel quadro del processo di Torino.

Modernizzazione dell'IFP per l'occupabilità e la competitività

I ministri responsabili dell'istruzione e della formazione professionale degli Stati membri dell'UE, dei paesi candidati e dello Spazio economico europeo si sono riuniti a Riga nel giugno 2015 e hanno convenuto di promuovere investimenti nell'apprendimento basato sul lavoro coinvolgendo parti sociali, imprese, camere di commercio e fornitori di IFP, nonché stimolando l'innovazione e l'imprenditorialità. Inoltre, hanno convenuto di sviluppare ulteriormente i meccanismi di garanzia della qualità in materia di IFP, di migliorare l'accesso all'IFP e alle qualifiche per tutti attraverso sistemi più flessibili e permeabili, di rafforzare ulteriormente le competenze chiave, quali le competenze linguistiche e l'alfabetizzazione digitale nei piani di studio IFP, e di introdurre approcci sistematici e opportunità per

[11] Rendere l'apprendimento permanente e la mobilità una realtà; migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione; promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva; rafforzare la creatività e l'innovazione, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli di istruzione e formazione.

[12] http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/2015-riga-conclusions_en.pdf

lo sviluppo professionale iniziale e continuo degli insegnanti, dei formatori e dei tutori di formazione professionale sia a livello scolastico che a livello lavorativo.

Nell'ambito di ET 2020, gli strumenti e i mezzi sono stati sviluppati assieme ad approcci volti a promuovere partenariati efficaci che siano rilevanti anche per i paesi partner dell'ETF come potenziali sistemi di riferimento. Ad esempio, la raccomandazione del Consiglio sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale (2012) e il quadro di riferimento per la garanzia della qualità europea (EQARF)[13].

La nuova agenda europea per le competenze che è stata lanciata nel giugno 2016 pone un nuovo accento sull'IFP come percorso verso l'eccellenza aumentandone l'attrattiva, rivedendo gli standard di qualità e semplificando la governance per la cooperazione in materia di IFP. Invita i paesi dell'UE e le parti interessate a migliorare la qualità e la pertinenza della formazione professionale, a rendere le competenze, ivi comprese quelle digitali, più visibili e comparabili e a migliorare l'intelligence e le informazioni in materia di competenze al fine di consentire delle scelte di carriera migliori. Lancia una serie di azioni per garantire che la giusta formazione, le giuste competenze e il giusto sostegno siano messi a disposizione della popolazione nell'Unione europea. L'agenda avrà un impatto sulle attività dell'ETF con i paesi partner. Le attività dell'ETF nell'ambito di diversi progetti strategici potranno essere plasmate in modo da garantire la complementarità con la nuova agenda per le competenze. Nell'ambito dei mandati della nuova agenda per le competenze, l'ETF sosterrà e promuoverà l'iniziativa della «Settimana delle competenze IFP» in tutti i paesi partner, con particolare attenzione ai paesi candidati.

Per quanto riguarda le qualifiche, la raccomandazione EQF (2008) ha avuto un impatto di vasta portata e rapido sulle politiche e sugli strumenti dei paesi partner. La maggior parte di essi sta sviluppando e sta già attuando quadri nazionali delle qualifiche utilizzando l'EQF come modello tecnico. Inoltre, l'EQF è diventato un punto di riferimento al quale i paesi partner intendono collegare i propri sistemi o quadri di qualifiche. I cinque paesi candidati fanno già parte del processo formale di EQF. Nel 2017 l'ETF continuerà a fornire consulenza ai paesi sulla riforma delle qualifiche basate sull'NQF anche nel quadro della futura revisione della raccomandazione EQF. Il pacchetto dell'agenda per le competenze incoraggia il coordinamento dell'EQF con i paesi terzi e in particolare con i paesi dell'allargamento e di vicinato, e sostiene il suo potenziale di informare l'immigrazione legale attraverso il kit di strumenti sulle competenze.

Il pacchetto dell'agenda per le competenze dell'UE sottolinea inoltre il ruolo dell'intelligence e delle informazioni in materia di competenze nel compiere scelte di carriera migliori e creare strategie di più efficaci per le competenze in settori economici chiave. In termini di adeguamento tra domanda e offerta e anticipazione delle competenze l'ETF, il Cedefop e l'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) hanno sviluppato linee guida globali, che costituiscono degli strumenti orientati alla pratica per i responsabili politici e per gli esperti dei paesi non-UE e applicano le più recenti conoscenze ed esperienze di rilevanti esperienze e iniziative dell'UE, comprese quelle incluse nel deposito della panoramica europea delle competenze.

L'apprendimento basato sul lavoro è stato riconosciuto a livello europeo come un aspetto fondamentale della formazione professionale, essendo direttamente collegato alla missione dell'IFP di aiutare i suoi fruitori ad acquisire le conoscenze, le abilità e le competenze che sono essenziali nella vita lavorativa. A tale proposito si vedano gli Spunti per le politiche in materia di apprendimento sul

[13] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV:c11108

lavoro, il Quadro di qualità per i tirocini e la Guida ai fattori chiave di successo per i regimi di apprendistato e tirocinio nell'UE.

La strategia europea per l'occupazione fornisce un quadro (il «metodo aperto di coordinamento») che consente ai paesi dell'UE di condividere le informazioni, discutere e coordinare le proprie politiche occupazionali. Essa fa parte della strategia di crescita Europa 2020 e viene attuata nell'ambito del semestre europeo. L'attuazione della strategia europea per l'occupazione prevede le seguenti quattro fasi: orientamenti per l'occupazione, relazione comune sull'occupazione, programmi nazionali di riforma e raccomandazioni specifiche per paese. Gli orientamenti in materia di occupazione, proposti dalla Commissione e approvati dal Consiglio, presentano delle priorità e degli obiettivi comuni per le politiche nazionali per l'occupazione. Nel mese di marzo 2015 la Commissione ha adottato una proposta per un nuovo pacchetto di orientamenti politici integrati. Nel complesso, la strategia dell'UE per l'occupazione rappresenta un riferimento chiave per gli obiettivi politici e l'organizzazione di un'efficace formulazione delle politiche nei paesi partner.

Gli strumenti di supporto della politica dell'ETF, gli indicatori di imprenditorialità e le competenze aziendali si basano, in modo particolare, sui principi del capitale umano dello «Small Business Act per l'Europa, nonché su «Ripensare l'istruzione» e sulla sua attenzione verso le competenze chiave dell'imprenditorialità e sul più ampio impulso alla promozione delle competenze imprenditoriali dato da «Istruzione e formazione 2020». Inoltre, l'enfasi data all'intelligence delle competenze nell'ambito della nuova agenda per le competenze rafforza l'impegno dello «Small Business Act» nei confronti del monitoraggio dei dati sulle competenze delle PMI e della cooperazione tra istruzione e imprese.

La comunicazione e le conclusioni del Consiglio sull'«Approccio globale in materia di migrazione e mobilità» (GAMM) menziona l'importanza della dimensione delle competenze della migrazione, che rappresenta un altro ambito di lavoro dell'ETF. L'agenda europea sulla migrazione (2015) indica che la migrazione rappresenta al tempo stesso un'opportunità e una sfida per l'UE. Le priorità da medio a lungo termine consistono nello sviluppare azioni strutturali che vadano al di là delle crisi e delle emergenze e aiutino gli Stati membri dell'UE a gestire in modo migliore tutti gli aspetti legati alla migrazione.

Transizione al lavoro

Il pacchetto per l'occupazione giovanile dell'UE (2012), che comprende il progetto Garanzia giovani (2013), il Quadro di qualità per i tirocini e l'Alleanza europea per l'apprendistato, costituisce un riferimento chiave per il lavoro dell'ETF, soprattutto considerando gli elevati livelli di disoccupazione giovanile che affliggono i paesi partner. Inoltre, l'ETF prende in considerazione l'Iniziativa a favore dell'occupazione giovanile (2013) e la comunicazione «Lavorare insieme per i giovani d'Europa - Invito ad agire contro la disoccupazione giovanile» (2013).

Il piano Garanzia giovani (2013) ispira sempre più i paesi partner dell'ETF in considerazione di mercati del lavoro incerti e di contesti istituzionali deboli. La Garanzia giovani è un nuovo approccio per affrontare il problema della disoccupazione giovanile garantendo che tutti i giovani sotto i 25 anni – iscritti presso gli uffici del lavoro o meno – ricevano un'offerta concreta qualitativamente buona entro quattro mesi dalla fine della formazione formale o dall'inizio della disoccupazione. Un'offerta qualitativamente buona dovrebbe essere un lavoro, un apprendistato, un tirocinio o una formazione continua, che dovrebbe essere adattata alle esigenze e alla situazione di ciascun individuo.

Lo sviluppo e la messa in atto del piano Garanzia giovani richiede una forte cooperazione tra tutte le parti interessate: autorità pubbliche, servizi per l'impiego, servizi di orientamento professionale, istituti di istruzione e formazione, servizi di sostegno ai giovani, imprese, datori di lavoro, sindacati. Un'attivazione e un intervento precoci sono fondamentali e, in molti casi, sono necessarie delle riforme, come il miglioramento dei sistemi di IFP.

Allo stesso modo, la disoccupazione a lungo termine, la ristrutturazione economica e la vulnerabilità sociale influenzano notevolmente la popolazione adulta dei paesi partner dell'ETF. Un perfezionamento delle competenze e una riqualificazione che siano tempestivi e rispondenti alla domanda da parte di coloro che sono in cerca di lavoro, di coloro che sono scarsamente qualificati e di altri gruppi a rischio sociale, associati a un valido supporto per l'attivazione costituiscono delle priorità raccomandate dall'UE (ad es. orientamenti in materia di occupazione e l'iniziativa della Commissione concernente la disoccupazione a lungo termine), che l'ETF seguirà nella consulenza e nel sostegno fornito ai paesi partner.

Politiche di relazioni esterne dell'UE

Oltre alle politiche interne, lo sviluppo del capitale umano è un impulso al raggiungimento degli obiettivi politici comuni per le relazioni esterne dell'UE, quali lo sviluppo economico e la prosperità attraverso l'occupazione, la coesione sociale e la stabilità, la governance forte e democratica, lo Stato di diritto e il potenziamento degli scambi.

L'ETF sostiene la cooperazione dell'UE in conformità con politiche e strumenti specifici stabiliti per ogni regione e in base alle priorità geopolitiche e agli accordi di cooperazione definiti dall'UE con ciascun paese partner. La cooperazione dell'UE stabilisce anche i principi fondamentali che guidano il lavoro dell'ETF, quali differenziazione, attenzione, proprietà e approcci partecipativi ampi che includono le parti sociali e la società civile.

In questo contesto, l'ETF fornisce un sostegno diretto alla cooperazione dell'UE su richiesta in settori come la programmazione dell'assistenza, la realizzazione di progetti, il monitoraggio e la valutazione, i contributi di esperti per il dialogo politico bilaterale e l'esame dei progressi politici.

Strategia di allargamento

Il documento «Strategia di allargamento dell'UE e sfide principali per il periodo 2014-2015», pubblicato il 10 novembre 2015, conferma un approccio basato su tre priorità: la promozione dei diritti e delle libertà fondamentali, la riforma della pubblica amministrazione e la governance economica, che è la più rilevante per le attività dell'ETF.

La governance economica costituisce un aspetto fondamentale per affrontare le preoccupazioni dei cittadini in un contesto economico costantemente difficile, con un alto tasso di disoccupazione e investimenti ridotti. Basandosi sull'esperienza acquisita dagli Stati membri dell'UE nell'ambito del semestre europeo, il processo dei programmi di riforma economica (ERP) costituisce il quadro per migliorare la governance economica nei paesi dell'allargamento. La strategia di allargamento si riferisce all'importanza della cooperazione regionale e del progresso nel contesto del processo di Berlino, nell'ambito del quale i giovani e l'istruzione rappresentano una priorità fondamentale, così come alla strategia di specializzazione intelligente, che può incoraggiare ulteriori investimenti in innovazione e IFP. L'ETF contribuirà all'analisi e alla valutazione, da parte della Commissione, dei programmi di riforma economica e dei programmi per l'occupazione e la riforma sociale nei paesi dell'allargamento e seguirà gli orientamenti politici emanati a livello nazionale nell'ambito di tali processi nonché il lavoro tematico. L'ETF contribuirà anche al dialogo bilaterale tra i paesi e la Commissione attraverso dei sottocomitati. Fornirà un contributo in termini di competenze alla piattaforma dei Balcani occidentali sull'istruzione e sulla formazione e alla piattaforma occupazione e affari sociali. Mirando a massimizzare gli investimenti nello sviluppo umano nella regione, l'ETF continua a collaborare con organismi regionali quali il Consiglio di cooperazione regionale, l'iniziativa di riforma dell'istruzione nell'Europa sudorientale e il Centro dell'Europa sudorientale per la formazione all'imprenditorialità in settori di rilevanza per l'ETF.

Politica di vicinato

La politica di vicinato rivista promuove la stabilità in termini di frontiere esterne europee e aiuta i paesi limitrofi a sviluppare e sostenere una democrazia a tutti gli effetti, una collaborazione con la società e uno sviluppo economico e sociale sostenibile, al fine di diventare vicini stabili e prosperi. La politica ha creato una stretta cooperazione tra l'UE e i paesi ammissibili, in particolare quelli con accordi di associazione o di stato di cooperazione avanzata (Giordania, Marocco, Tunisia, Georgia, Repubblica di Moldova e Ucraina).

La CE ha condotto un riesame della politica di vicinato che è stato pubblicato in una comunicazione del 18 novembre del 2015. Il riesame ha potenziato l'attenzione sulla stabilizzazione e sulla resilienza dei paesi partner ammissibili e ha portato a una maggiore concentrazione sulle priorità chiave, tra cui quelle rilevanti per le attività dell'ETF, come la governance della riforma; la diversificazione economica compresa l'integrazione con accordi commerciali; il miglioramento del contesto in cui operano le aziende compresa l'imprenditorialità; l'apertura verso la società civile; il miglioramento delle opportunità di lavoro, in particolare a livello locale; e la migrazione. Nei paesi sia meridionali che EaP ne è derivata una maggiore attenzione nei confronti dell'occupazione e dell'occupabilità dei giovani, che ha portato alla realizzazione di nuovi programmi regionali e alla formazione di un gruppo di esperti in materia di occupazione giovanile nei paesi dell'Europa orientale.

Il contributo dell'ETF al vicinato si concentra sullo sviluppo del capitale umano per lo sviluppo economico e sociale sostenibile e per la buona governance. L'ETF sostiene la programmazione della CE e il monitoraggio regolare dei progressi attraverso strumenti quali le schede di occupabilità e le valutazioni ai sensi dello «Small Business Act», nonché attraverso la partecipazione in sottocomitati bilaterali.

Nell'Europa orientale le attività dell'ETF sostengono le piattaforme del partenariato orientale con l'obiettivo di uno sviluppo economico inclusivo nei paesi confinanti con l'UE, dedicando particolare attenzione all'occupazione giovanile, alle competenze chiave dell'imprenditorialità, alle competenze delle PMI e all'intelligence delle competenze. Al sud l'ETF sostiene il dialogo euromediterraneo sull'occupazione, il dialogo con il Mediterraneo meridionale sull'istruzione, il gruppo di lavoro sulla cooperazione industriale euromediterranea e il coinvolgimento dell'UE nell'Unione per il Mediterraneo.

Politica di sviluppo

La politica di sviluppo dell'UE si concentra sulla buona governance e sullo sviluppo umano ed economico. Le attività dell'ETF si concentrano sulla politica di sviluppo del capitale umano, sulla governance a livello di scuola o locale, nonché sul contributo del capitale umano al progresso economico, ad esempio attraverso la cooperazione scuola-imprese e l'imprenditorialità. In Asia centrale il contributo dell'ETF è inquadrato nella Strategia dell'UE per un nuovo partenariato con l'Asia centrale (2007), in particolare, attraverso la piattaforma per l'istruzione UE-Asia centrale. Le conclusioni del Consiglio sulla strategia dell'UE per l'Asia centrale (2015) hanno sottolineato che i principali obiettivi e ambiti prioritari della strategia 2007 restano pertinenti. Il Consiglio sottolinea l'importanza fondamentale della democratizzazione, del rispetto dei diritti umani e dello Stato di diritto e dello sviluppo socio-economico, tutti elementi essenziali della strategia.

1.3 Sviluppi politici internazionali

Questa sezione delinea i cambiamenti all'interno della politica di sviluppo internazionale e le iniziative di attori chiave multilaterali e bilaterali che si prevede possano influenzare il lavoro dell'ETF nel periodo 2017-20.

La principale iniziativa di politica internazionale che influenzerà le priorità dell'ETF è l'agenda per lo sviluppo sostenibile adottata nel settembre del 2015. L'agenda conferma, tra l'altro, il ruolo chiave delle strategie di crescita economica nella lotta alla povertà, nella lotta contro i cambiamenti climatici e nella tutela dell'ambiente. Auspica un approccio multistrategico che riunisce una serie di settori sociali, tra cui l'istruzione, la salute, la protezione sociale, la creazione di posti di lavoro e l'occupazione.

L'agenda è stata seguita, nel gennaio 2016, dalla pubblicazione dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile volti a definire i traguardi e fornire gli indicatori per misurare i progressi raggiunti nel mettere in pratica l'agenda. I governi giocano un ruolo di primo piano nella creazione di quadri nazionali per la realizzazione dei 17 obiettivi. Tuttavia, l'agenda e gli obiettivi attribuiscono importanza alla definizione di una forte collaborazione globale, al coordinamento della cooperazione e al monitoraggio dei progressi. In questo contesto, gli obiettivi di sviluppo sostenibile maggior correlati al mandato e al lavoro dell'ETF sono i seguenti:

- obiettivo 4: assicurare un'istruzione inclusiva e di qualità per tutti e promuovere l'apprendimento permanente;
- obiettivo 8: promuovere una crescita economica inclusiva e sostenibile, un'occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.

Al di là di questi due obiettivi specifici, ai sensi dell'agenda per lo sviluppo sostenibile, l'IFP è vista come un ambito politico trasversale che contribuisce al conseguimento degli obiettivi generali e a una molteplicità di altri obiettivi che sono altamente compatibili con il contributo atteso del capitale umano nell'ambito dell'assistenza esterna dell'UE.

La strategia dell'ETF consisterà nell'impegnarsi attivamente nel dialogo e nell'informazione, nonché nel ricercare alleanze strategiche con importanti partner internazionali e nel sostenere i paesi nell'assicurare che le loro riforme IFP contribuiscano al quadro generale della politica internazionale. A questo proposito, la partecipazione attiva dell'ETF al gruppo TVET interagenzie, in stretto coordinamento con la Commissione, continua a essere un meccanismo efficace per rafforzare la cooperazione internazionale e regionale, eseguendo un riesame delle tendenze e delle questioni TVET globali, nonché includendo la TVET e le competenze nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

L'ETF continuerà a contribuire attivamente alle azioni concettuali e operative, in particolare nei gruppi di lavoro sugli indicatori TVET, dedicando particolare attenzione agli indicatori per i pertinenti obiettivi di sviluppo sostenibile; rinverdendo la TVET, lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento sul lavoro. Inoltre, l'ETF continuerà a lavorare a stretto contatto con i principali attori bilaterali attivi nello sviluppo del capitale umano nei paesi partner. In particolare, la Fondazione cercherà opportunità di dialogo in merito alle priorità e alle metodologie tematiche e dei paesi, al fine di garantire la complementarità degli approcci e, ove possibile, un'azione congiunta per aumentare gradualmente e massimizzare l'impatto collettivo nei paesi partner.

1.4 Valutazione esterna

Il contesto del DOCUP è stato influenzato dagli esiti preliminari della valutazione esterna per il 2016. Tale valutazione ha ispirato l'ETF a rivedere la sua logica di intervento, come illustrato nell'allegato II, con una miriade coerente di obiettivi, esiti, azioni/risultati in linea con il mandato dell'ETF e le priorità politiche esterne e interne dell'UE. Tutto ciò mira al raggiungimento dell'impatto intermedio in termini di miglioramenti progressivi nell'ambito di prestazioni del sistema, formulazione delle politiche e governance, nonché impatto a lungo termine nei paesi partner, in termini di contributo del sistema di IFP allo sviluppo economico e sociale, attraverso miglioramenti delle competenze adatte al mondo del lavoro, dell'occupabilità e dell'integrazione/del reinserimento nel mercato del lavoro. L'impatto intermedio e a lungo termine sono entrambi misurati attraverso indicatori nella logica d'intervento e questo assicura che l'ETF esprima un grande impatto. Tali indicatori possono contribuire a cogliere l'impatto dell'ETF, anche quando si opera in un contesto complesso che coinvolge più attori e che rende impegnativo definire la catena di influenza e l'attribuzione specifica dell'impatto.

Inoltre, la valutazione esterna ha influenzato le attività operative dell'ETF per il periodo 2017-2020, migliorando la concentrazione della Fondazione sull'individuazione delle priorità dei paesi partner; sulla personalizzazione delle azioni al livello di sviluppo in ciascun paese; e su un approccio più strutturato alla sostenibilità della sua azione, in particolare attraverso una più stretta integrazione con gli sforzi di riforma dell'Unione europea e internazionali.

SEZIONE II - PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2017-20

La programmazione pluriennale dell'ETF per il periodo 2017-2020 è guidata da una logica di intervento dotata di numerosi obiettivi generali, specifici e operativi. Tali obiettivi vengono raggiunti attraverso programmi di lavoro annuali destinati a orientare i risultati, gli esiti e l'impatto intermedio nel corso del periodo di quattro anni, nonché l'impatto a lungo termine su un orizzonte strategico di sette anni.

Ciò è fondamentale nell'ambito della definizione della logica di azione dell'ETF e dell'individuazione di azioni e risultati specifici in ciascun paese partner. A tale proposito, è opportuno sottolineare che le azioni dell'ETF in ciascun paese sono il risultato di una strutturata analisi delle politiche basate su dati oggettivi e della valutazione delle esigenze di proprietà e guidata dai paesi partner, in gran parte attraverso il processo di Torino. L'obiettivo principale dell'ETF per il periodo interessato dal DOCUP consiste nel sostenere i paesi a sviluppare capacità e strumenti per l'attuazione delle loro politiche di istruzione e formazione professionale e per lo sviluppo complessivo del sistema. Con questo approccio a livello di sistema, l'ETF realizza piccole azioni pilota e individua le buone prassi che possono essere portate a livelli superiori attraverso azioni nazionali, l'assistenza dell'UE e/o la cooperazione e la complementarità con altri attori internazionali e bilaterali. L'ETF in sé, date le sue limitate risorse, non è in grado di attuare tale incremento di scala, se non in circostanze eccezionali, come ad esempio il progetto UE GEMM[14].

Questo approccio è coerente con i principi di azione stabiliti durante l'attuale prospettiva a medio termine per il periodo 2014-2017, ossia:

- **determinazione delle priorità geografiche:** gli interventi dell'ETF riflettono la priorità e gli interventi dell'UE in ciascun paese partner, con particolare riferimento al settore dello sviluppo del capitale umano. Queste priorità sono dinamiche e soggette a modifiche in base agli sviluppi a livello di UE e internazionale, al contesto presente nei paesi partner e alle decisioni del consiglio di amministrazione dell'ETF. All'inizio del periodo del DOCUP l'ETF dà priorità ai paesi dell'allargamento, ai paesi del partenariato orientale con accordi di associazione (Georgia, Repubblica di Moldova e Ucraina) e ai paesi prioritari dell'UE nell'ambito del vicinato meridionale (Giordania, Marocco e Tunisia). Altri paesi del vicinato avranno una priorità di medio livello, mentre ai paesi dell'Asia centrale sarà data una priorità bassa e saranno impegnati in attività regionali piuttosto che bilaterali. Bassa priorità è data anche alla Russia e a Israele in base agli accordi bilaterali di cooperazione dell'UE con questi paesi; mentre non viene attualmente considerata l'esecuzione di attività in Siria e in Libia. Tuttavia, anche con le priorità negative di cui sopra, l'ETF non sarà in grado di sostenere pienamente i paesi partner di priorità in base al suo mandato o di raggiungere la massa critica necessaria per fornire una trasformazione efficace. La gestione delle priorità e la diffusione degli sforzi dell'ETF richiederà scelte difficili, guidate da una regolare consultazione con le istituzioni dell'UE e il consiglio di amministrazione dell'ETF;

- **differenziazione:** gli interventi dell'ETF si differenziano in base alle priorità dell'UE, nonché in base al contesto di ogni paese partner così come individuati tramite regolari analisi delle politiche, come il processo di Torino. La logica di intervento in ogni paese partner è differenziata in base all'importanza strategica dello sviluppo del capitale umano nell'assistenza dell'UE per il paese, compresi sia l'importanza strategica complessiva del paese per l'UE (cioè le relazioni contrattuali esistenti) che il ruolo dello sviluppo del capitale umano nella rispettiva dotazione per la cooperazione allo sviluppo dell'UE;

[14] Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo

- **concentrazione**: l'ETF si concentra su un numero limitato di azioni per garantire la mobilitazione di una massa critica di risorse all'interno dell'agenzia. A tale riguardo l'ETF ha individuato sette progetti strategici per le sue attività in tutti i paesi partner;

- **responsabilità**: gli interventi dell'ETF prendono in considerazione il grado di preparazione e la volontà dei paesi partner nell'impegnarsi a favore della riforma dello sviluppo del capitale umano, considerando fra l'altro il riconoscimento della preminenza di questo settore nelle politiche nazionali e negli impegni rispettivi delle parti interessate, che sono anch'essi essenziali ai fini della sostenibilità;

- **cooperazione e complementarità:** le attività dell'ETF sono progettate per massimizzare le opportunità di cooperazione e complementarità attraverso alleanze strategiche con altri attori internazionali e bilaterali impegnati nello sviluppo del capitale umano nei paesi partner nell'interesse di aumentare gradualmente la scala delle attività dell'ETF in modo da ottenere un maggiore impatto globale;

- **impatto atteso:** i progetti strategici dell'ETF sono orientati all'impatto. Ogni progetto presenta degli esiti definiti che deve realizzare nel corso della durata del progetto. Tali esiti sono misurati tramite indicatori che tengono traccia dei miglioramenti regolari nell'ambito delle politiche e dei sistemi dei paesi partner. Gli esiti attesi e gli indicatori sono inclusi nella sezione III. L'impatto intermedio sul programma di sviluppo sostenibile quadriennale è misurato valutando i miglioramenti delle prestazioni dei sistemi IFP in termini di accesso, attrattiva e pertinenza nonché capacità di definizione delle politiche e buona governance. Tali aspetti sono misurati attraverso: la partecipazione all'IFP; l'apprendimento sul lavoro; il numero di individui che acquisiscono qualifiche NQF; e, infine, il numero di individui impegnati nell'apprendimento imprenditoriale. L'impatto a lungo termine può invece essere misurato sui sette anni dell'orizzonte di pianificazione strategica dell'ETF in termini di contributo del sistema IFP allo sviluppo di competenze di occupabilità e all'ottenimento di un impiego. La logica di intervento completa e i relativi indicatori intermedi e a lungo termine sono riportati nell'allegato XII;

- **valore aggiunto:** il valore aggiunto dell'ETF deriva dalla sua base di conoscenze neutra, non commerciale e unica, composta da competenze relative allo sviluppo del capitale umano e dai suoi legami con l'occupazione. Questo include le competenze necessarie ad adattare gli approcci relativi allo sviluppo del capitale umano nell'UE e nei suoi Stati membri al contesto dei paesi partner;

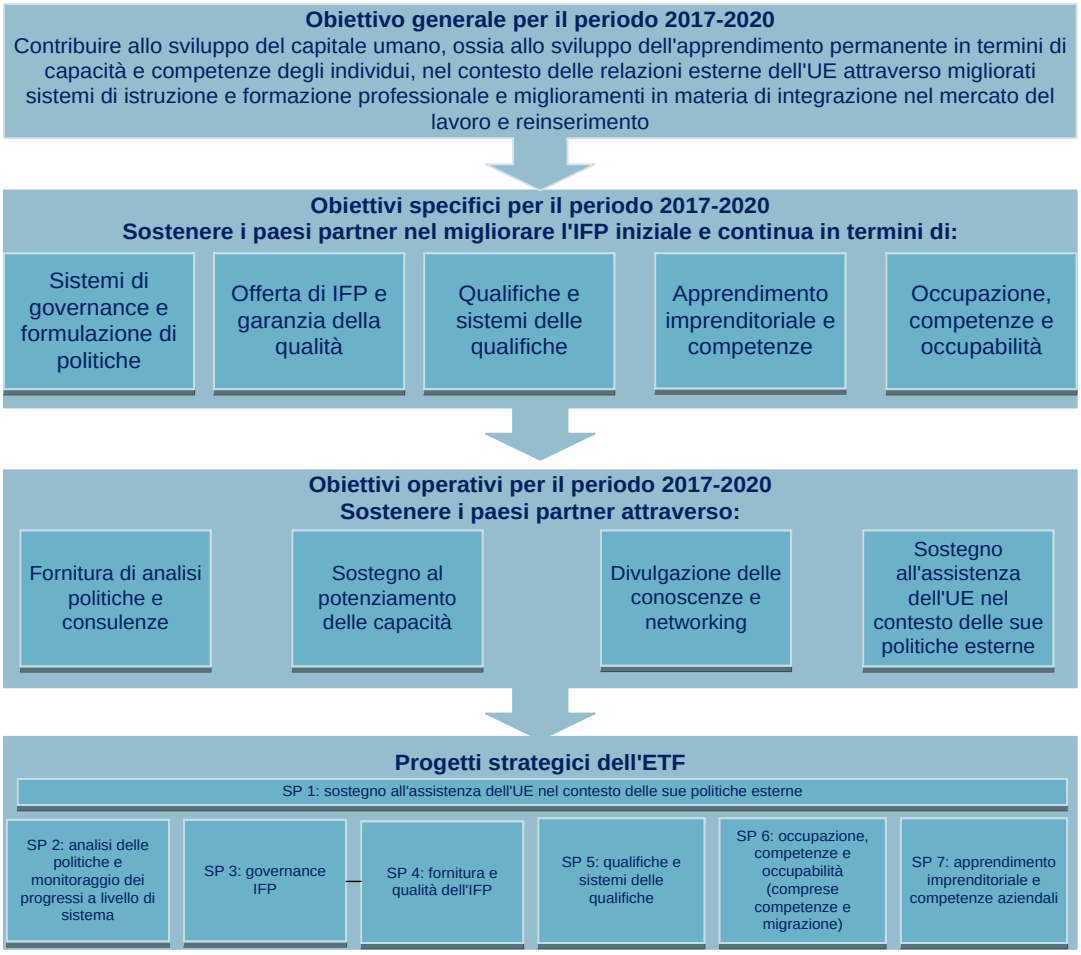
- **sviluppo e prestazioni organizzative:** l'ETF ha messo in atto un quadro di gestione delle prestazioni per garantire prestazioni organizzative efficienti ed efficaci, nonché il cambiamento organizzativo proattivo. Il quadro di gestione delle prestazioni si basa su una serie di obiettivi aziendali correlati a obiettivi dipartimentali e individuali ed è monitorato attraverso una serie di indicatori chiave di prestazione inclusi nel DOCUP, nonché la rendicontazione e il monitoraggio dei progressi dell'ETF (cfr. allegato XI).

Presupposti

Gli obiettivi pluriennali dell'ETF sono stati proposti nell'ipotesi della continuità:

- Priorità, obiettivi e azioni coerenti nel corso del singolo periodo di programmazione (presupposto per la trasformazione);
- impegno e coinvolgimento costanti nella riforma fra le parti interessate dei paesi partner;
- continuità nei principi d'intervento: differenziazione, finalità, base di conoscenze comprovate, valore aggiunto e impatto a lungo termine;

- livello costante di risorse finanziarie e umane stanziate dal bilancio UE a favore dell'ETF;



2.1 Obiettivo generale

Quanto dimostrato dal processo di Torino suggerisce che anche le principali esigenze e priorità di riforma per i paesi partner sono rimaste costanti per il periodo della strategia ETF 2014-20, nonostante la volatilità in alcuni paesi partner. Pertanto l'ETF può mantenere il proprio quadro di supporto strategico anche a lungo termine. La continuità dell'impegno profuso è fondamentale per una trasformazione sostanziale trasversale e profonda nei paesi partner.

Di conseguenza, nel periodo 2017-20 l'ETF continuerà a sostenere i paesi partner nella modernizzazione dei loro sistemi di IFP per migliorare l'occupabilità come mezzo per aumentare la competitività e la coesione sociale e territoriale attraverso gli obiettivi fissati nella sua strategia per il periodo 2014-20, vale a dire:

- obiettivo 1 - formulazione delle politiche basata su dati oggettivi: supportare le informazioni e le capacità dei paesi partner in ogni fase del ciclo di politiche per l'IFP, portando innovazione e sviluppo sostenibile;

- obiettivo 2 - sostegno alle politiche dell'UE: sostenere la dimensione esterna delle politiche dell'UE per lo sviluppo del capitale umano;

A tal fine, l'ETF ha fissato il seguente obiettivo generale per le sue attività nel periodo 2017-20, vale a dire contribuire allo sviluppo del capitale umano nel contesto delle relazioni esterne dell'UE attraverso il miglioramento dei sistemi e delle politiche IFP, nonché attraverso miglioramenti dell'integrazione e del reinserimento nel mercato del lavoro. Il tutto sulla base dell'analisi dei progressi nei paesi partner e del contesto delle politiche dell'UE. Questo avverrà fornendo un'assistenza mirata ai paesi partner, prendendo in considerazione le loro esigenze e priorità, oltre che offrendo all'UE tutte le competenze necessarie per una migliore programmazione e un miglior dialogo strategico a livello UE.

2.2 Obiettivi 2017-20

Tenendo presente l'obiettivo generale e basandosi sui temi principali del periodo 2014-2017, l'ETF propone cinque obiettivi specifici per aiutare i paesi partner a migliorare le politiche e i sistemi di istruzione e formazione professionale sia iniziale che continua nei settori elencati di seguito.

2.2.1 Obiettivi specifici per il periodo 2017-20

Facendo riferimento all'obiettivo generale, l'ETF propone cinque obiettivi specifici per sostenere i paesi partner nel migliorare le politiche e i sistemi di IFP iniziale e continua negli ambiti di cui in appresso.

Obiettivo specifico - settore 1: sistemi di governance e formulazione delle politiche basata su dati oggettivi

Come dimostrato dalle relazioni del processo di Torino del 2014, negli ultimi anni, i paesi partner dell'ETF hanno lavorato per migliorare i propri processi di formulazione delle politiche in modo da rendere l'istruzione e la formazione professionale più efficaci nella generazione di capacità che supportino lo sviluppo economico e la coesione sociale. Gli argomenti chiave sono stati quelli di rendere l'IFP più attiva, più coinvolgente e più attraente per i cittadini.

L'ETF ha sostenuto i paesi partner in questi sforzi lungo due linee d'azione. La prima è stata il lavoro a favore di politiche basate su dati oggettivi e, in particolare, lo sviluppo di una cultura dell'analisi politica basata su una profonda comprensione delle problematiche da affrontare nonché del monitoraggio dei progressi registrati nell'attuazione delle politiche per ricevere riscontri e adattare le politiche stesse. La seconda è stata il lavoro a favore di una governance multilivello dell'IFP per la promozione di una partecipazione attiva degli interlocutori chiave nelle diverse funzioni del sistema di IFP, l'esistenza di assetti istituzionali che garantiscano ruoli e responsabilità chiari e l'assunzione di decisioni ai giusti livelli, secondo il principio di sussidiarietà.

Nonostante i progressi ottenuti in entrambe le linee d'azione, sono necessari ulteriori sforzi e l'ETF continuerà a collaborare con i paesi partner per colmare le restanti lacune a seconda della fase di sviluppo di ciascun paese.

Analisi delle politiche e monitoraggio a livello di sistema

Fin dal 2010 l'ETF ha supportato i paesi partner attraverso il processo di Torino nello svolgimento di un'analisi trasversale e di un monitoraggio dei progressi a livello di sistema delle loro politiche in materia di IFP. Lo scopo era quello di aiutare i paesi a individuare i risultati raggiunti e le lacune e fornire riscontri per l'adattamento delle politiche. Sono stati implementati tre cicli del processo di Torino (2010-11, 2012-13, 2014-15) e il quarto ciclo è in corso (2016-17). Nel corso degli anni, i paesi partner dell'ETF hanno maturato una maggiore responsabilità nell'ambito del processo e un numero maggiore di paesi si è assunto la piena responsabilità dell'attuazione del processo e della stesura di relazioni di autovalutazione. Inoltre, molti paesi hanno migliorato le proprie capacità di analisi delle politiche e basate su dati oggettivi, nonché la partecipazione delle parti interessate nel monitoraggio dei progressi.

Nel periodo 2017-20, il processo di Torino chiuderà il suo quarto ciclo e realizzerà il suo quinto ciclo nel 2019-20. La quinta tornata avrà l'obiettivo specifico di valutare i progressi dei paesi nel migliorare la capacità di risposta dei loro sistemi di istruzione e formazione professionale alla domanda economica e sociale di competenze, nonché nell'attuare politiche precedentemente decise, tenendo conto dei risultati e delle raccomandazioni dei precedenti cicli del processo di Torino.

L'esperienza dell'ETF nel corso delle precedenti edizioni dimostra che il processo di Torino offre numerose informazioni ed esperienze per il reciproco apprendimento e la condivisione di conoscenze tra i paesi partner dell'ETF, ivi compreso il processo di analisi delle politiche e decisionale. I risultati del processo di Torino continueranno quindi a essere analizzati per il monitoraggio e la rendicontazione transnazionali, nonché a essere utilizzati per l'apprendimento delle politiche non solo a livello nazionale, ma anche attraverso il dialogo in materia di politiche a livello regionale e transnazionale. Ciò comprende analisi transnazionali, lo sviluppo delle capacità attraverso azioni regionali e internazionali di apprendimento delle politiche sia faccia a faccia sia sfruttando strumenti online.

L'ETF attuerà azioni supplementari, in base alle esigenze e allo sviluppo specifici del singolo paese, al fine di migliorare la formulazione delle politiche basata su dati oggettivi e il monitoraggio delle capacità nei paesi partner per una più efficace attuazione. Tali azioni includono un sostegno specifico ai paesi per la formazione a favore dei responsabili politici e dei professionisti in relazione (i) alla generazione e/o all'analisi di prove quantitative e qualitative mirate per il processo decisionale; (ii) alla progettazione e la creazione di migliori sistemi e processi di monitoraggio e valutazione; e (iii) alla realizzazione di una valutazione dell'impatto ex-ante nel caso in cui debbano essere sviluppate nuove politiche.

Nei paesi candidati, l'ETF si concentrerà in particolare sul monitoraggio e sull'analisi dei progressi verso la realizzazione dei risultati tangibili a medio termine di Riga e sul suo collegamento all'agenda europea per le competenze. In questo contesto i paesi candidati saranno destinatari di azioni di sviluppo delle capacità specifiche, in conformità con le loro esigenze, in particolare ai fini dell'istituzionalizzazione sostenibile di reti nazionali per analisi delle politiche basate su dati oggettivi dati e del monitoraggio del sistema e, in particolare, dei risultati tangibili a medio termine.

Governance dell'istruzione e formazione professionale

I paesi partner dell'ETF riconoscono che la governance partecipativa e preventiva può portare a un'IFP più efficiente ed efficace. La maggioranza dei paesi partner ha riesaminato la funzionalità dei propri assetti istituzionali e ha individuato aree di miglioramento. Questi riesami istituzionali sono stati effettuati tra il 2013 e il 2016, attraverso il processo di Torino, il progetto finanziato dall'UE governance per l'occupabilità nel Mediterraneo (GEMM) nella regione del Mediterraneo sud orientale e del progetto FRAME nella regione SEET, congiuntamente ad altre azioni avviate dall'ETF.

La governance dei sistemi di IFP in tutti i paesi sta evolvendo di pari passo con le riforme dei sistemi. Un numero significativo di paesi ha iniziato a migliorare la governance dell'IFP, passando verso responsabilità più decentralizzate e coinvolgendo numerose parti interessate nella formulazione e nell'attuazione delle politiche per l'IFP. L'istruzione e la formazione professionale sono considerate un settore di responsabilità condivisa, che implica sia il coordinamento tra le istituzioni governative, sia la cooperazione con le parti sociali e altre organizzazioni della società civile. In particolare Albania, Egitto, Giordania, Kosovo, Repubblica di Moldova, Marocco, Serbia, Tunisia e Ucraina stanno attualmente lavorando ad accordi istituzionali complessivi; cooperazione intergovernativa; partenariati produttivi con attori non statali; e/o interazione dei livelli nazionali, sub nazionali, locali e settoriali nell'IFP.

Nonostante gli sviluppi positivi, una governance multilivello ben funzionante, con una partecipazione attiva e una chiara responsabilità degli attori richiede ulteriori interventi. La governance dell'IFP influenza la capacità del sistema di fornire risultati politici, pertanto l'ETF continuerà a sostenere i paesi partner nel loro processo verso una buona governance multilivello. L'ETF si concentrerà sui paesi che hanno scelto di implementare miglioramenti nella loro governance dell'IFP.

L'ETF continuerà a sviluppare le capacità dei partner sociali di rafforzare il proprio ruolo nei consigli IFP nazionali, settoriali o regionali per rafforzare il coinvolgimento strutturato del settore privato nella governance dell'IFP. L'ETF affronterà la capacità delle autorità regionali/locali nei paesi in cui essi hanno un ruolo nella governance dell'IFP. L'ETF supporterà inoltre i paesi partner riguardo l'efficienza della governance dell'IFP, del coordinamento intergovernativo e, ove pertinente, il quadro legislativo in materia di IFP e il suo finanziamento riceveranno particolare attenzione. L'ETF si concentrerà sullo sviluppo delle capacità degli attori e sulla creazione di assetti istituzionali adeguati.

Nel periodo 2017-20, l'ETF agirà lungo le seguenti linee: (i) governance dell'IFP relativa a quadri giuridici, assetti istituzionali, finanziamento, meccanismi di coordinamento e cooperazione; ii) dimensione orizzontale della governance, relativa alla cooperazione degli attori, in particolare statali e non statali, in termini di partenariati produttivi con i rispettivi ruoli e responsabilità; e iii) dimensione verticale della governance, mirata ai livelli territoriali dei sistemi di IFP per la vicinanza alle esigenze regionali e locali e alla specializzazione.

Obiettivo specifico - settore 2: offerta di IFP e garanzia della qualità

Questo obiettivo copre le seguenti tematiche politiche

Miglioramento delle opportunità per l'apprendimento sul lavoro

Come nell'UE, i paesi partner dell'ETF riconoscono la necessità di un maggior coinvolgimento delle imprese nel processo di apprendimento dell'IFP e di un rafforzamento della componente pratica dell'apprendimento. Promuovere lo sviluppo e l'attuazione di opportunità di apprendimento sul lavoro, inclusi i contratti di apprendistato, rappresenta un fattore chiave nel valorizzare la rilevanza dell'offerta dell'IFP e il suo impatto sull'occupazione e sull'occupabilità dei fruitori dell'IFP. Questo contribuisce a diversificare e modernizzare i sistemi di IFP e a rendere più attraente l'offerta dell'IFP. Gli interventi dell'ETF aiuteranno i paesi partner a sviluppare politiche per rafforzare l'apprendimento sul lavoro e coinvolgere i datori di lavoro in collaborazione con le scuole di IFP, identificare e attuare una commistione migliore di apprendimento scolastico e sul lavoro nell'istruzione e formazione professionale iniziale, introdurre approcci innovativi e migliorare la qualità dell'offerta di apprendimento sul lavoro. Gli strumenti sviluppati nella precedente Prospettiva di medio termine continueranno ad essere applicati nello sviluppo delle capacità e adattati alle necessità dei singoli paesi.

Assicurare lo sviluppo professionale di insegnanti e formatori di IFP

Molti paesi partner dell'ETF devono affrontare il problema dell'invecchiamento e della riduzione del numero di insegnanti e formatori. I salari sono bassi e le possibilità di sviluppo professionale sono poco sfruttate e spesso inefficaci. Rafforzare lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti e formatori di IFP è un prerequisito per ottenere migliori risultati di apprendimento e insegnamento nell'IFP. Questo supporta la motivazione e l'impegno del personale che si occupa di istruzione/formazione e contribuisce a migliorare la qualità complessiva dell'offerta di IFP. Per garantirne l'efficacia, la quantità, la qualità e la risposta organizzativa dello sviluppo professionale devono essere ben equilibrate. Gli interventi dell'ETF supporteranno i paesi partner per l'ulteriore sviluppo, attuazione e monitoraggio delle politiche e delle prassi per un ulteriore avvicinamento del CPD alle necessità delle scuole, degli insegnanti e dei formatori di migliorare la fornitura di IFP. Il dialogo politico e la creazione di reti saranno ampliati e l'attenzione sarà diretta verso l'attuazione.

Approccio globale alla garanzia della qualità

L'attrattiva dell'IFP dipende soprattutto dalla qualità e dalla garanzia della qualità dell'IFP. La maggior parte dei paesi partner sta sviluppando iniziative per la garanzia della qualità e riconosce il ruolo delle scuole di IFP in questo processo, ma la maggior parte delle azioni è ancora *ad-hoc*. Il miglioramento dell'offerta di IFP e dei sistemi di IFP richiede un approccio sistemico e sistematico alla garanzia della qualità. Le politiche e i meccanismi di garanzia della qualità devono essere regolarmente riesaminati e modernizzati, in modo da essere efficaci nel soddisfare le richieste del mercato del lavoro e alle esigenze dei fruitori. L'ETF supporterà i paesi partner per lo sviluppo di un approccio sistemico alla garanzia della qualità e si concentrerà sul monitoraggio sistematico dei progressi in fatto di garanzia della qualità per consentire ai paesi partner di avanzare nella pianificazione e/o attuazione di politiche e prassi. Il profilo internazionale dell'ETF nel campo della garanzia della qualità nel settore dell'IFP sarà rafforzato e il forum transnazionale di apprendimento delle politiche per la garanzia della qualità sarà ampliato per coprire un vasto numero di paesi partner.

Obiettivo specifico - settore 3: la modernizzazione delle qualifiche e dei sistemi delle qualifiche

I paesi partner dell'ETF sono generalmente poco soddisfatti delle proprie qualifiche, che spesso risultano datate, basate sugli input, incapaci di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro e di favorire la formazione permanente. Strutture di governo o sistemi organizzativi moderni come ad esempio agenzie specializzate in IFP o enti preposti al rilascio di qualifiche, consigli settoriali sulle competenze e sistemi di garanzia della qualità sono ancora nelle fasi iniziali, in via di sviluppo o iniziative pilota poco durature.

La maggior parte dei paesi sta riformando i propri sistemi utilizzando gli NQF. L'ETF fornirà consulenza ai paesi su come far superare ai propri NQF le fasi di sviluppo (stabilite dai nostri indicatori di fase delle politiche). Mentre i paesi si trovano a vari livelli di sviluppo, tutti i quadri dovrebbero produrre simili vantaggi: qualifiche pertinenti, trasferibili, che consentano una formazione permanente e vengano comprese e ritenute sicure dai datori di lavoro. I quadri nazionali delle qualifiche dovrebbero inoltre influenzare i sistemi affinché divengano più orientati ai risultati, ad esempio per quanto riguarda i piani di studio. Gli interventi vengono decisi in base alla nostra valutazione della fase di sviluppo raggiunta dai paesi. Nei paesi SEET, dove i quadri delle qualifiche sono più avanzati, la prima priorità sarà quella di finalizzare i quadri e sostenere il loro riferimento al quadro europeo delle qualifiche. L'ETF fornirà inoltre consulenza in materia di sviluppo di nuove qualifiche, livellamento delle metodologie e popolazione dei quadri; di sistemi per la convalida dell'apprendimento non formale e informale legata al rispettivo quadro nazionale delle qualifiche; nonché di strumenti associati quali i manuali. Nella regione SEMED, la sfida consiste nel garantire che gli NQF siano più saldamente integrati nei sistemi di IFP nazionali contribuendo allo sviluppo di competenze nelle istituzioni nazionali, concordando sul concetto dell'NQF; verrà fornita consulenza sulla legislazione e sull'infrastruttura essenziale, inclusi gli assetti istituzionali e la garanzia della qualità. In Europa orientale, l'ETF aiuterà e consiglierà i paesi al fine di concordare concetti e programmi, preparare la legislazione, adottare metodologie di attuazione, sviluppare un'infrastruttura istituzionale, inclusi i consigli settoriali sulle competenze e, nei casi più avanzati, popolare il quadro con le qualifiche.

Obiettivo specifico - settore 4: occupazione, competenze e occupabilità (comprese le competenze e la migrazione)

Questo settore dell'obiettivo copre le tematiche che seguono.

Identificazione delle esigenze attuali e future in materia di capacità (in particolare per le PMI)

Le mancate corrispondenze fra domanda e offerta di competenze sul mercato del lavoro costituiscono una crescente preoccupazione nella maggior parte dei paesi partner. Rappresentano una

considerevole perdita di investimenti nel capitale umano e hanno un impatto economico negativo, che crea danni per la competitività delle imprese e, in particolare, pone ostacoli alla crescita delle PMI. Dato che le PMI rappresentano la maggioranza delle aziende nei paesi partner, vi è la necessità di riflettere i loro specifici requisiti di competenze nell'offerta di sistemi di istruzione e formazione e di prevedere e rispondere meglio alle necessità in rapida evoluzione dei mercati del lavoro. La maggior parte dei paesi partner sta già sviluppando sistemi di monitoraggio del mercato del lavoro e sta testando strumenti previsionali. Tuttavia, vi è ancora la necessità di sviluppare approcci più completi all'intelligence delle competenze e di migliorare la cooperazione tra le parti interessate più importanti. Inoltre è importante integrare tali misure nel sistema decisionale complessivo per lo sviluppo delle competenze e di attuarle in modo regolare e costante. L'ETF continuerà a sviluppare la capacità delle istituzioni responsabili e delle parti interessate di svolgere analisi delle richieste di competenze e proiezioni delle tendenze in fatto di competenze (strumenti, metodi ecc.), fornire consulenze metodologiche, promuovere il consolidamento delle reti di cooperazione delle parti interessate, incoraggiare lo sviluppo della buona prassi pilotando misure selezionate a livello regionale/settoriale e favorire l'apprendimento tra pari e lo scambio di conoscenze tra i paesi partner. Particolare attenzione verrà prestata al collegamento tra lo sviluppo di competenze e la creazione di posti di lavoro per generare un impatto visibile e promuovere la crescita nazionale.

Transizione al lavoro

Le ultime tornate del processo di Torino hanno mostrato che i paesi partner dell'ETF affrontano grandi sfide per garantire la fluidità della transizione al lavoro ai giovani, ai lavoratori scarsamente qualificati, alle persone in cerca di lavoro e ad altri gruppi vulnerabili. Per affrontare in modo efficace questo problema, non è sufficiente generare, aggiornare e diffondere informazioni sulle necessità attuali e future in termini di competenze. I paesi devono sviluppare meccanismi efficaci per far combaciare domanda e offerta, incluso un flusso continuo di informazioni tempestive disponibili per gli istituti di istruzione e formazione, i datori di lavoro, i sindacati, i giovani e le loro famiglie e le persone in cerca di lavoro. Le strategie di maggior successo per risolvere in modo sostenibile il problema della disoccupazione e dell'inattività uniscono orientamento e consulenza professionale efficaci, servizi pubblici efficaci per l'occupazione, politiche attive del mercato del lavoro (ALMP) mirate e l'offerta di opportunità di formazione permanente e occasioni imprenditoriali.

Nella maggior parte dei paesi partner, i giovani sono il gruppo soggetto alle peggiori condizioni sul mercato del lavoro, dovendo affrontare problemi strutturali nel corso della transizione dalla scuola al mondo del lavoro. Sulla base dell'iniziativa dell'ETF chiamata «Garanzia giovani», l'ETF fornirà assistenza ai paesi partner nello sviluppo e nell'attuazione di una strategia integrata a sostegno della transizione dei giovani al lavoro. Questa prevede le seguenti aree di azione: contrastare l'abbandono scolastico prematuro; fare in modo che istruzione e formazione rispondano maggiormente alla domanda; rafforzare la cooperazione con le imprese e offrire più opportunità di apprendimento sul lavoro e prime esperienze di lavoro; sfruttare meglio il potenziale imprenditoriale dei giovani attraverso programmi dedicati di finanziamento, orientamento e supporto; nonché politiche attive per il mercato del lavoro e sostegno nella ricerca di posti di lavoro su misura per le esigenze dei giovani. Il sostegno fornito dall'ETF sarà inoltre incentrato su: un tracciamento preventivo dei giovani vulnerabili; un'efficiente combinazione tra donatori nazionali, UE e di altro tipo; e su un miglioramento del sistema di monitoraggio e valutazione delle iniziative sociali, educative e legate all'occupazione dei giovani (in linea con gli sviluppi dell'UE sul fronte del monitoraggio e della valutazione della Garanzia giovani, come ad esempio il quadro degli indicatori per il monitoraggio della Garanzia giovani).

Mentre la posizione dei giovani nel mercato del lavoro è una sfida rilevante in tutti i paesi, l'ETF concentrerà la propria assistenza su altri gruppi che hanno difficoltà nell'accesso al mercato del lavoro e/o sono a rischio sociale. La soluzione è parzialmente rappresentata da iniziative quali l'acquisizione continua di competenze e il supporto integrato per l'occupazione. Molti paesi partner registrano un

rallentamento della crescita demografica, unito all'emigrazione, che porta a carenze di forza lavoro sia in termini di quantità che di qualità/competenze. Per ottenere una migliore corrispondenza tra domanda e offerta, l'ETF sosterrà i paesi partner nello sviluppo o nel perfezionamento di misure di attivazione basate sul umano di capitale e promuoverà la cooperazione tra le parti interessate del mercato del lavoro.

Competenze dei migranti - riconoscimento e trasferibilità

La maggior parte dei paesi partner dell'ETF sono, in termini di migrazione, paesi di invio piuttosto che paesi riceventi. La mobilità della forza lavoro a livello transfrontaliero mette sempre più sotto pressione i sistemi di istruzione e formazione, che devono fornire competenze tali da consentire alle persone di lavorare tanto nei mercati del lavoro nazionali quanto in quelli esteri. D'altro canto, il fatto che i mercati del lavoro siano imperfetti e le informazioni asimmetriche spesso non consentono alla forza lavoro migrante di fare un pieno utilizzo delle proprie competenze tanto nel paese di origine quanto in quello di destinazione. Pertanto le politiche di sviluppo delle competenze e occupazione devono tenere in considerazione il fattore migrazione per assicurare un miglior adeguamento tra domanda e offerta in termini di competenze sia dei migranti in uscita che di quelli rientrati. Nell'ambito dell'agenda europea in materia di migrazione, che copre gli aspetti interni ed esterni della politica migratoria dell'UE, compresi i partenariati per la mobilità, l'ETF lavorerà con i paesi partner sulla sensibilizzazione e sullo scambio di conoscenze e di esperienze per quanto riguarda le misure di sostegno ai migranti dal punto di vista dell'impiego e dello sviluppo di competenze. Essendo l'unica agenzia dell'UE a operare specificamente nel contesto delle politiche di relazioni esterne, l'ETF lavora nel lungo termine sulle cause all'origine della migrazione e sostiene lo sviluppo del capitale umano dei paesi partner, come parte del loro sviluppo socio-economico e dà priorità alla dimensione delle competenze della migrazione legale e circolare. Nel periodo fino al 2020 particolare attenzione sarà rivolta a prestare assistenza all'apprendimento reciproco e alle misure politiche relative alla trasparenza e alla trasferibilità di competenze e qualifiche dei cittadini dei paesi partner, in quanto migranti potenziali, migranti effettivi e rimpatriati.

Obiettivo specifico 5: apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali

Le capacità imprenditoriali rappresenteranno una componente centrale del supporto dell'ETF alla Commissione europea nella sua più ampia attività volta a promuovere le disposizioni chiave dello «Small Business Act» per l'Europa (SBA). Il quadro di monitoraggio delle politiche dello SBA si applica in modo specifico ai paesi in fase di preadesione all'UE e alle regioni del partenariato orientale e del vicinato meridionale. La spinta del sostegno nel periodo 2017-20 prevede il confronto tra i riesami di politiche basate su dati oggettivi e una serie di indicatori delle politiche dello SBA esistenti elaborati dall'ETF e adattati a ciascuna regione. Gli indicatori e la spinta di valutazione evidenziano il progresso conseguito e le limitazioni allo sviluppo delle politiche e alla loro attuazione a livello nazionale. La spinta di valutazione consente inoltre a ciascun paese di dare la priorità alle aree che necessitano di miglioramenti, ad esempio quelle che richiedono un supporto personalizzato da parte dell'ETF (ad es. creazione di partenariati) che possono essere incluse nel successivo programma di lavoro annuale. Inoltre, i meccanismi di cooperazione multinazionali potenziati attraverso: a) il centro dell'Europa sudorientale per la formazione all'imprenditorialità (SEECEL, regione preadesione); b) la piattaforma del partenariato orientale sull'integrazione economica e la convergenza con le politiche dell'UE; e c) il gruppo di lavoro sulla cooperazione industriale euromediterranea; consentono un dialogo politico multinazionale. In una regione - Balcani occidentali/Turchia - la valutazione della SBA si effettua ogni due anni, mentre è meno regolare nelle regioni del partenariato orientale e del vicinato meridionale. Pertanto, nella regione di preadesione la SBA sarà valutata nel 2017; nel novembre 2016, invece, si terrà un incontro introduttivo a Parigi con i paesi in fase di preadesione. Sempre nel 2017, la DG NEAR finanzierà la realizzazione di una valutazione intermedia sintetica della SBA al fine di preparare

una relazione per la riunione ministeriale dell'anno prossimo con i paesi del vicinato meridionale. Infine, si prevede che la prossima valutazione della SBA per la regione del partenariato orientale sarà avviata nel 2018 e la relazione pubblicata nel 2019.

In modo più specifico, gli strumenti per le politiche dello SBA e le metodologie di valutazione saranno fatte combaciare con gli specifici requisiti delle conclusioni di Riga per i paesi candidati dell'UE e della prospettiva di competitività (Competitiveness Outlook) per i Balcani occidentali. Infine, gli interessi e i temi delle politiche comuni a tutte le regioni partner dell'ETF sull'apprendimento imprenditoriale e sulle competenze delle PMI saranno affrontati attraverso il processo di Torino.

Un secondo pilastro del lavoro sull'imprenditoria dell'ETF sarà specificamente incentrato su un'offerta politica più efficace attraverso la condivisione di conoscenze e know-how tra i responsabili politici e i fornitori di istruzione e formazione. Si prevedono due linee di supporto. In primo luogo, le buone prassi verranno condivise attraverso i meccanismi di cooperazione multinazionali summenzionati. Per la regione di preadesione in particolare, i responsabili politici e gli esperti di istruzione e formazione entreranno in contatto attraverso la piattaforma di condivisione delle politiche SEECEL, basandosi specificamente sui principi e le prassi del metodo aperto di coordinamento dell'UE. In secondo luogo, l'ETF continuerà a lavorare sulla creazione di intelligence in materia di buone prassi nel campo della formazione in tre settori: l'imprenditoria giovanile, l'imprenditoria femminile e le competenze delle PMI. Tale attività si concentrerà: a) sullo sviluppo ulteriore della scheda di valutazione delle buone prassi dell'ETF; b) su revisioni tra pari da professionista a professionista; nonché c) su forum dedicati di responsabili politici e professionisti in merito a temi preindividuati ogni anno, come l'ecoimprenditorialità o l'imprenditorialità immigrata. Ulteriori sviluppi della piattaforma delle buone prassi dell'ETF garantiranno un raggio d'azione e una diffusione più efficaci delle informazioni sulle buone prassi. Infine, gli strumenti di supporto alle competenze e alle buone prassi dell'ETF saranno condivisi con sforzi più ampi da parte degli Stati membri dell'UE nei paesi partner oltre che attraverso nuove iniziative della Commissione europea.

2.2.2 Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi dell'ETF sono determinati dalle funzioni nel mandato della Fondazione congiuntamente al contributo integrato realizzato dalla comunicazione dell'Agenzia. Questi sono gli strumenti attraverso i quali l'ETF presta il suo sostegno ai paesi partner e comprendono quanto segue.

Sostegno all'assistenza dell'UE nel contesto delle sue politiche esterne

Lo sviluppo del capitale umano rimane tra i principali punti all'ordine del giorno per il periodo di programmazione 2014-20 dell'assistenza esterna dell'UE. Nell'Europa sud orientale e in Turchia lo strumento di assistenza preadesione (IPA) dà la massima priorità all'istruzione, ivi inclusa l'IFP, e alle questioni legate all'occupazione. Lo stanziamento di risorse finanziarie ai settori dell'occupazione, delle politiche sociali, dell'istruzione, della promozione della parità di genere e dello sviluppo delle risorse umane varia tra l'8 % e il 23 % da paese a paese secondo gli stanziamenti bilaterali 2014-20 dell'IPA II. Tutti i quadri di sostegno unici 2014-20 per lo strumento europeo di vicinato Sud (ENI-Sud) includono lo sviluppo di competenze tra le tre priorità per il periodo di programmazione, nell'ambito della riforma del mercato del lavoro, dello sviluppo dell'occupazione e del settore privato, della competitività e crescita inclusiva o del supporto ai giovani. Nella programmazione ENI-Est 2014-20, viene data priorità ad aree quali l'occupazione e l'IFP, l'istruzione o lo sviluppo del settore privato. Nell'Asia centrale, tutti i paesi ad eccezione del Kazakistan riceveranno supporto bilaterale da parte dell'UE per la riforma dell'IFP.

Su richiesta, l'ETF fornisce supporto alle istituzioni dell'UE in diverse fasi del ciclo di progetti UE (individuazione, formulazione, attuazione, monitoraggio e valutazione). L'ETF ha già fornito supporto ai servizi della Commissione per la progettazione di nuovi interventi dell'UE nel periodo di

programmazione 2014-20 nella maggior parte dei suoi paesi partner ed è ben preparata per continuare a sostenere le fasi successive del ciclo del progetto. L'obiettivo dell'ETF nel corso del periodo 2017-20 rimarrà la fornitura di sostegno con contributi di competenze di alta qualità e allo stesso tempo l'adattamento del sostegno dell'Agenzia agli sviluppi nelle politiche esterne dell'UE. Particolare attenzione verrà dedicata alla razionalizzazione e alla garanzia della qualità dei servizi e prodotti di sostegno dell'ETF. Allo stesso tempo, l'ETF cercherà di prevedere meglio insieme alla Commissione le future richieste o le nuove esigenze emergenti dei servizi della Commissione in modo da poter rispondere con il tipo di competenze e il livello di risorse richiesti.

Il supporto al ciclo del progetto va di pari passo con il supporto al dialogo sulle politiche legate all'assistenza esterna sia a livello bilaterale che multilaterale (regionale). A livello bilaterale, l'ETF continuerà a fornire informazioni sull'IFP e sui problemi legati all'occupazione e in particolare su competenze e migrazione come contributo per il dialogo sulle politiche relative alla migrazione e ai partenariati per la mobilità. L'ETF cercherà inoltre di fornire i propri contributi nel formato più utile (relazioni annuali per la CE sui progressi realizzati in materia di strumenti di assistenza esterna, relazioni sui progressi dell'allargamento, contributi per le riunioni dei comitati bilaterali, riunioni dei sottocomitati ecc.). A livello multilaterale, l'ETF cercherà inoltre di fornire contributi per i diversi forum regionali nell'Europa sud orientale, nei paesi candidati, nell'Unione per il Mediterraneo, nel partenariato orientale o nella piattaforma educativa dell'Asia centrale.

Offerta di sviluppo delle capacità a favore dei paesi partner

Lo sviluppo delle capacità nei paesi partner rappresenta un obiettivo trasversale in tutti i progetti strategici e settori politici dell'ETF. L'obiettivo principale del lavoro dell'ETF in termini di sviluppo delle capacità è quello di sviluppare le capacità di specifici gruppi di paesi partner del paese partner per la gestione del processo di definizione delle politiche nel campo dello sviluppo del capitale umano. Ciò implica:

- l'individuazione del sostegno dell'ETF pertinente alla fase o alle fasi del ciclo politico a favore del paese partner in termini di sostegno al paese in materia di analisi delle politiche, formulazione, adozione, monitoraggio dell'attuazione e valutazione;
- la garanzia che le parti interessate dei paesi dispongano di adeguate conoscenze tecniche nello specifico settore politico e in merito al modo in cui queste si relazionano al quadro politico globale per lo sviluppo del capitale umano;
- la collaborazione per chiarire i ruoli e le responsabilità dei gruppi di parti interessate impegnati nella formulazione delle politiche, nonché la garanzia che le parti interessate dispongano delle competenze tecniche e funzionali per apprendere a svolgere il loro ruolo in modo efficace.

Per finire, s'integrerà l'approccio partecipativo attraverso il quale tutte le parti interessate sono impegnate nel processo politico per consentire il dialogo, la consultazione, il flusso di informazioni, anche con settori e/o attori territoriali specifici.

Dato che gran parte dello sviluppo delle capacità dell'ETF si attua attraverso incontri faccia a faccia, l'ETF ha compiuto sforzi significativi nel 2016 per mettere in atto una politica per garantire la qualità degli eventi che sarà messa in pratica durante il periodo 2017-20 e avrà un impatto su tutta l'organizzazione. Durante il prossimo periodo di programmazione unico, si prevede che questa funzione su concentri sempre più sulla capacità di attuazione delle politiche creando connessioni a livello nazionale, locale e settoriale. Inoltre, l'ETF svilupperà sempre più strumenti digitali e online per completare e ampliare i suoi metodi di sviluppo delle capacità faccia a faccia.

Fornitura di analisi delle politiche e consulenza

La fornitura di analisi delle politiche e consulenza rappresenta un altro obiettivo operativo trasversale che è incorporato in tutti i progetti strategici. Mentre il processo di Torino rappresenta l'attività di punta dell'ETF in materia di analisi delle politiche come strumento per una migliore formulazione delle politiche, tutti gli altri progetti strategici aiutano i paesi a sviluppare informazioni e analisi sugli sviluppi delle politiche approfondite nello specifico settore politico. Questi progetti utilizzano gli stessi principi adottati dall'ETF per il processo di Torino in termini di analisi basate su dati oggettivi, approcci partecipativi con un ampio coinvolgimento delle parti interessate e una dimensione olistica volta a incoraggiare i responsabili politici a valutare le implicazioni delle decisioni politiche da una prospettiva sistemica. Inoltre, i progetti strategici hanno anche sviluppato e applicato i loro strumenti specifici per l'analisi approfondita delle politiche come contributo al dialogo politico e consulenza politica a livello nazionale. In base alla specificità di ogni progetto strategico, questi stessi strumenti sono utilizzati anche nei progetti per la raccolta di informazioni, l'analisi delle politiche e la consulenza a livello locale e settoriale, nonché a livello regionale per l'apprendimento delle politiche transnazionali.

Nel corso del prossimo periodo di programmazione l'obiettivo operativo per la fornitura di informazioni, l'analisi delle politiche e il dialogo politico si concentrerà sulla documentazione dei progressi delle politiche in particolare in termini di monitoraggio dei progressi nell'attuazione delle stesse.

Divulgazione delle conoscenze e networking

Questo obiettivo strategico include gli sforzi attuati dall'ETF nella creazione di piattaforme e reti nei paesi partner e nella fornitura di opportunità per la divulgazione delle conoscenze a livello locale, nazionale, settoriale, regionale e internazionale. Ciò rappresenta anche un obiettivo trasversale comune a tutti i progetti strategici e svolge un ruolo importante nel consentire lo scambio di informazioni e l'apprendimento delle politiche tra i gruppi di parti interessate dell'ETF nei paesi partner. Fornisce inoltre opportunità di dialogo e scambio di esperienze in materia di sviluppo del capitale umano tra le istituzioni dell'UE e gli Stati membri dell'UE e i paesi partner della Fondazione, così come tra la comunità e i donatori internazionali.

Nel corso della prospettiva a medio termine per il periodo 2014-17, l'ETF ha istituito delle piattaforme e reti di parti interessate in ciascuno dei settori dei progetti strategici, nonché a livello nazionale. Questi includono reti digitali, come ad esempio la piattaforma delle qualifiche nell'ambito dei progetti strategici, nonché reti nazionali e locali stabilite, ad esempio, attraverso le attività relative al processo di Torino e alla governance multilivello. Questo processo è stato strutturato attraverso un quadro delle parti interessate dell'ETF che contribuisce alla valutazione e al monitoraggio della partecipazione di gruppi di parti interessate chiave all'interno delle reti nazionali.

Nel periodo 2017-20, l'ETF rafforzerà ulteriormente la sua capacità di divulgazione delle conoscenze e di networking integrando appieno una strategia di comunicazione all'interno di ciascuno dei suoi progetti strategici. Questa funzione sarà sempre più incentrata sulla condivisione di informazioni e approcci che contribuiranno a istituzionalizzare le riforme e creare capacità sostenibili e a lungo termine nei paesi per la gestione del ciclo politico. Inoltre, l'ETF monitorerà e adatterà continuamente le sue reti a livello nazionale in modo da garantire che tutti i gruppi di parti interessate siano attivamente coinvolti nel processo di formulazione delle politiche in materia di sviluppo del capitale umano e siano informati in merito allo stesso. Infine, l'ETF migliorerà la sua capacità di entrare in contatto con le parti interessate pertinenti attraverso piattaforme digitali.

2.2.3 Comunicazione

Le attività di comunicazione dell'ETF costituiscono parte integrante delle attività operative dell'Agenzia. Una comunicazione esterna e interna efficace gioca un ruolo chiave nella realizzazione della missione

dell'Agenzia e, pertanto, costituisce un elemento importante delle attività primarie dell'ETF. Come in altri settori di attività dell'ETF, il networking e i partenariati costituiscono il nucleo dell'approccio di comunicazione. La principale risorsa dell'ETF è la sua competenza nel portare avanti trasformazioni nei paesi partner. Per poter avere un effetto nel mondo reale, tale competenza deve essere comunicata in modo efficace alle persone giuste. Le attività di comunicazione dell'ETF sostengono il networking, i partenariati e la condivisione delle conoscenze nel proprio settore di competenza tanto all'interno dell'organizzazione quanto con le parti interessate e i partner internazionali. Le comunicazioni interne garantiscono che l'intera organizzazione sia allineata con i propri obiettivi, promuovendo l'efficacia organizzativa e coinvolgendo i dipendenti.

In parallelo alla soddisfazione delle necessità comunicative aziendali quotidiane dell'organizzazione, le priorità e gli obiettivi principali in materia di comunicazione nel periodo 2017-20 saranno:

- l'integrazione della comunicazione nelle attività di progetto e a livello nazionale dell'ETF sin dalla fase di pianificazione;
- l'ulteriore miglioramento delle piattaforme di comunicazione digitale dell'ETF (intranet, sito web, community online, social media) e una più facile integrazione sia tra loro sia con i sistemi informatici interni;
- la promozione di un approccio proattivo nella comunicazione con le parti interessate, creando prodotti di comunicazione personalizzati per diversi gruppi destinatari, in linea con una mappa delle parti interessate dell'ETF e delle loro esigenze di comunicazione;
- la continuazione dell'espansione delle attività sui social media e della presenza online dell'ETF per creare maggiori opportunità di dialogo e interazione;
- il rafforzamento dell'interazione con le parti interessate attraverso eventi e incontri diretti, nonché mediante strumenti online come i webinar e i seminari online;
- la riunione delle pubblicazioni dell'ETF sia in formato cartaceo sia digitale (ad es. e-book), nonché degli altri canali di comunicazione, al fine di soddisfare maggiormente le necessità delle parti interessate;
- il sostenimento dell'efficienza organizzativa attraverso una comunicazione interna di elevata qualità.

Inoltre, in qualità di agenzia dell'Unione europea, l'ETF riflette i valori dell'UE in tutte le sue attività di comunicazione.

2.2.4 Settori d'intervento orizzontale che favoriscono l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni organizzative dell'ETF

Oltre agli obiettivi specifici e operativi, l'ETF ha definito anche degli obiettivi orizzontali per migliorare le prestazioni dell'agenzia in quanto organizzazione e garantire che l'intera agenzia sia organizzata in modo tale da erogare le proprie attività primarie in maniera efficiente ed efficace.

Gli obiettivi principali per il periodo 2017-20 seguono due linee in base agli obiettivi della strategia ETF 2014-20 e alla logica del quadro di gestione delle prestazioni dell'ETF. Dette linee sono innanzitutto il rafforzamento dei partenariati e delle relazioni con le parti interessate dell'ETF e, in secondo luogo, il miglioramento delle prestazioni organizzative.

Linea 1: partner

Linea 1.1 - Partenariato e relazioni con le parti interessate

In conformità con il quadro delle parti interessate dell'ETF per l'azione 2016-2018, la Fondazione ha definito un approccio globale alle parti interessate, suddivise in due categorie principali:

I. principali parti interessate primarie – si tratta di quelle parti interessate che garantiscono la governance dell'ETF e comprendono: la Commissione europea attraverso i suoi servizi, il Consiglio dell'Unione europea, il Parlamento europeo, gli Stati membri dell'UE. Questa categoria include le parti interessate dei paesi partner;

II. parti interessate secondarie che comprendono: organizzazioni internazionali, organizzazioni regionali/geografiche, banche di sviluppo internazionali, piattaforme, reti, ONG, fornitori di istruzione e di formazione, ecc.

L'aspetto di maggiore rilevanza nell'ambito delle relazioni di partenariato e con le parti interessate è l'orientamento allo sviluppo di reti e piattaforme delle parti interessate al fine di sostenere la formulazione delle politiche, la condivisione e divulgazione delle conoscenze nei paesi partner dell'ETF, nonché progetti tematici, come indicato al precedente punto 2.2.1.

A integrazione delle reti e delle piattaforme maggiormente operative, l'obiettivo principale nella gestione delle parti interessate è quello di migliorare la cooperazione e la comunicazione con le istituzioni, gli enti, le agenzie dell'UE, nonché le altre pertinenti parti interessate dell'UE. Nella prospettiva a medio termine 2014-17, sotto la guida della sua DG capofila, l'ETF ha sostenuto un dialogo strutturato con i servizi della Commissione e ha stabilito delle linee di comunicazione con il Consiglio e il Parlamento europeo. Durante il periodo 2017-20, tale azione proseguirà mediante:

- la partecipazione attiva nel dialogo strutturato e la regolare condivisione delle informazioni con i servizi della Commissione europea sulla programmazione dell'ETF, con particolare attenzione alle necessità e alle aspettative della DG Occupazione in qualità di nuova DG partner, in particolare nel suo ruolo di coordinamento del supporto dell'ETF alla Commissione;
- il supporto su richiesta alle commissioni del Parlamento europeo nel campo dello sviluppo del capitale umano;
- la cooperazione con le agenzie dell'UE pertinenti, quali Cedefop, Eurofound, OSHA e le consultazioni regolari con gli organi consultivi dell'UE e con i rappresentanti delle parti sociali a livello europeo.

Inoltre, l'ETF favorirà la collaborazione con gli Stati membri dell'UE. Sulla base delle prassi stabilite durante la prospettiva di medio termine (MTP) 2014-20, l'ETF cercherà di:

- individuare e condividere l'esperienza e la prassi pertinenti all'interno degli Stati membri dell'UE con l'obiettivo di divulgarle nei paesi partner;
- promuovere la partecipazione attiva dei rappresentanti del consiglio di amministrazione nel governo dell'ETF e nell'attuazione delle sue attività.

Infine, sulla base del ruolo attivo dell'ETF, in particolare nell'ambito del gruppo interagenzie, dal 2010, la Fondazione rafforzerà la sua cooperazione con le organizzazioni internazionali e gli altri attori internazionali, regionali e bilaterali pertinenti, al fine di aggiungere valore al suo sviluppo di competenze e alle sue azioni sul campo. Questo tipo di cooperazione sarà sviluppata in linea con il mandato e le risorse dell'ETF e il valore aggiunto previsto, dando vita a partenariati proficui e

scambiando informazioni ed esperienze con le istituzioni impegnate nella riforma dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner.

Linea 2: migliorare le prestazioni organizzative dell'ETF

Linea 2.1 - quadro di gestione delle prestazioni

L'ETF ha messo in atto un quadro di gestione delle prestazioni (PMF) al fine di garantire le sue prestazioni complessive in base a priorità e obiettivi coerenti, trasmessi a tutti i livelli dell'istituzione: aziendale, dipartimentale e individuale. Questo sistema di gestione mira a garantire il raggiungimento di risultati di qualità in termini di efficienza, efficacia ed economia. Attraverso un quadro integrato di indicatori di prestazioni che misurano le prestazioni organizzative e operative dell'ETF (cfr. allegati XI e XII), unitamente a una solida pianificazione, alla mitigazione dei rischi, a procedure di monitoraggio e valutazione, e alla conformità con funzioni quali la protezione dei dati, il sistema antifrode di gestione delle prestazioni dell'ETF ha lo scopo di assicurare che l'agenzia offra un impatto prevedibile e valore aggiunto.

Il quadro di gestione delle prestazioni monitora i processi e gli strumenti legati alle prestazioni dell'ETF in base al loro contributo al fine di consentire la misurazione, la realizzazione e la gestione delle prestazioni in termini di qualità, sfruttando strumenti dell'UE, quali le norme di controllo interno e gli indicatori standard che informano in merito al discarico per i direttori delle agenzie decentrate, nonché il sistema di qualità internazionale noto come quadro comune di valutazione (CAF).

Il vantaggio di tale **quadro** consiste nel riunire i processi e gli strumenti di gestione esistenti in un unico sistema integrato con conseguenti vantaggi in termini di coerenza, efficienza ed efficacia delle prestazioni. Il quadro di gestione delle prestazioni mette a disposizione uno strumento strategico utile per orientare l'organizzazione, il monitoraggio, la garanzia della qualità e l'apprendimento continuo da parte dell'ETF in relazione alle sue prestazioni.

Nel periodo 2017-20, l'ETF inizierà a monitorare le prestazioni operative e organizzative dell'ETF rispetto agli indicatori per gli obiettivi del DOCUP in modo da monitorare costantemente le proprie prestazioni e orientare il proprio sviluppo in qualità di organizzazione.

L'ETF ha inoltre identificato tre azioni trasversali prioritarie per il 2017 concentrandosi sull'aumento dell'efficienza, dell'efficacia, della qualità, della visibilità e del valore aggiunto delle azioni e delle attività della Fondazione, dedicando particolare attenzione all'erogazione delle quattro funzioni chiave dell'ETF: tecnologia digitale per le attività primarie, gestione di eventi e gestione delle relazioni con le parti interessate.

Linea 2.2 - gestione delle risorse umane

In qualità di centro di competenza, l'ETF si affida pienamente al proprio personale specialistico per adempiere alla propria missione principale e al proprio personale di assistenza e supporto e ai propri manager per creare un ambiente proficuo.

Nel corso della prospettiva a medio termine 2014-17, l'ETF ha compiuto grandi progressi nel verificare regolarmente le proprie politiche in materia di personale per garantire che esse consentano all'Agenzia di ottimizzare le proprie competenze. Inoltre, l'ETF ha fatto passi avanti nell'assicurare che siano in vigore procedure e processi lavorativi che consentano un'attuazione efficace ed efficiente del quadro normativo.

I tre obiettivi principali per il periodo 2017-20 sono:

- il miglioramento delle prestazioni e delle competenze dell'ETF attraverso investimenti nell'apprendimento e nello sviluppo di tutto il personale; investire nella leadership e nelle capacità di gestione delle persone; e promuovere il benessere e il coinvolgimento del personale;

- l'adattamento e la concezione di politiche in materia di risorse umane che promuovano prassi di gestione delle risorse umane moderne; il supporto dello sviluppo sostenibile e delle prestazioni dell'organizzazione; e l'incoraggiamento di un uso efficiente ed efficace delle sue competenze;

- la soddisfazione del quadro normativo mediante lo sviluppo continuo di un sistema unificato di gestione delle risorse umane e la garanzia del pieno rispetto dello statuto dei funzionari.

Linea 2.3 - gestione degli appalti e finanziaria

Durante il periodo 2017-20 continuerà la sfida dell'ottimizzazione del trade-off tra le risorse e le prestazioni. L'ETF pertanto continuerà a concentrarsi sulle prestazioni e la disciplina di bilancio mantenendo al contempo un ciclo di gestione degli appalti e finanziario solido, conforme ed efficiente.

Gli obiettivi principali nel settore dell'esecuzione del bilancio saranno:

- il miglioramento del saldo tra costi ed efficienza nelle proprie misure di controllo e gestione finanziaria nell'ambito di un quadro di gestione basato sul rischio;

- il miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dell'esecuzione del bilancio utilizzando tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare soluzioni in materia di appalti elettronici;

- l'ottimizzazione dell'uso degli strumenti di appalto condividendoli con i servizi della Commissione europea e di altre agenzie, in particolare per gli appalti standard;

- l'attuazione del regolamento finanziario della Commissione europea riformato, adeguando le procedure amministrative, e semplificando e razionalizzando le norme finanziarie;

- l'attuazione di misure per la garanzia della qualità efficienti nell'ambito dei quadri di gestione basata sulle prestazioni e di valutazione del rischio dell'ETF.

Linea 2.4 - gestione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Nel periodo 2017-20, l'ETF garantirà l'evoluzione continua dei sistemi e dei servizi TIC a supporto degli obiettivi strategici e delle necessità aziendali dell'Agenzia lanciati. Il modello di governance TIC definisce e sostiene principi, procedure, nonché un'architettura concordati e, in particolare, il rapporto qualità/prezzo.

Le TIC coopereranno con le altre agenzie dell'UE su questioni di interesse comune e collaboreranno attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze e lo scambio di buone prassi.

Gli obiettivi principali per questo periodo saranno:

- l'assicurazione dell'adattamento alla tecnologia in rapido cambiamento mantenendo aggiornate le infrastrutture;

- il miglioramento della condivisione e l'integrazione delle informazioni, la presenza web, l'attività sociale e le necessità di collaborazione dell'ETF;

- il miglioramento dell'efficienza dei sistemi amministrativi dell'ETF nel settore della gestione finanziaria e delle risorse umane;

- la garanzia della mobilità senza ostacoli e una maggiore efficienza dei costi e sicurezza dei servizi di mobilità.

Linea 2.5 - gestione delle strutture

Le strutture garantiscono il funzionamento efficace ed efficiente di tutti gli aspetti del sito/dei locali dell'ETF al fine di fornire all'agenzia, al suo personale e ai visitatori un'ambiente lavorativo ottimale, sicuro ed efficiente in termini di costi, nel rispetto della conformità aziendale e normativa.

Per il periodo 2017-20, gli obiettivi di questa area di lavoro saranno:

- il consolidamento dei servizi esternalizzati mantenendo al contempo elevati standard di erogazione dei servizi e aumentando la soddisfazione del personale;
- la garanzia di un consumo sicuro, indipendente ed ecologicamente più responsabile delle utenze attraverso nuovi impianti di utilizzo delle utenze;
- l'ottimizzazione degli spazi di lavoro, prestando particolare attenzione alle tecnologie più innovative;
- il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale (salute e sicurezza) sulla base della valutazione del rischio e delle normative vigenti;
- il miglioramento delle prestazioni ambientali dell'agenzia.

Linea 2.6 - contabilità

Nel periodo 2017-20, l'ETF continuerà a garantire l'elevata qualità dei conti annuali al fine di ricevere un parere positivo da parte della Corte dei conti europea. L'ETF continuerà, pertanto, a impegnarsi a favore del mantenimento della solidità, della conformità e della verificabilità dei propri bilanci e della documentazione allegata.

L'ETF sarà attiva nell'ambito della rete contabile delle agenzie UE su questioni di interesse comune e collaborerà attraverso la condivisione di conoscenza ed esperienze e lo scambio di buone prassi.

2.3 Prospettive relative alle risorse umane e finanziarie 2017-20

Le seguenti sezioni illustrano le caratteristiche principali delle prospettive relative alle risorse umane e finanziarie dell'ETF dal 2015 fino al termine del 2020. Nell'allegato II sono disponibili maggiori dettagli.

2.3.1 Panoramica della situazione passata e attuale

Panoramica della forza lavoro N-1

I risultati dell'esercizio di valutazione dei posti di lavoro nel 2014 e 2015 dimostrano come l'ETF, grazie alla riorganizzazione entrata in vigore all'inizio del 2015, sia riuscita ad aumentare dal 47 % circa al 50 % la dotazione complessiva destinata alla categoria di posti operativi centrale, riducendo al contempo le finanze/il controllo. Il potenziamento del sostegno amministrativo è stato causato dal trasferimento temporaneo di un membro del personale dalle operazioni al fine di attuare l'analisi delle lacune in termini di competenze.

La seguente tabella presenta i risultati dell'esercizio di analisi della forza lavoro nel 2014-15.

(Sottocategoria del) tipo di lavoro	2014 (%) Solo personale statutario ETF	2015 (%) Solo personale statutario ETF
Supporto amministrativo e coordinamento	**22,18**	**23,83**
Supporto amministrativo	15,68	16,69
Coordinamento	6,50	7,14
Operativi	**61,65**	**62,78**
Coordinamento operativo di massimo livello	3,76	3,01
Gestione e attuazione del programma	46,99	50,00
Stima e valutazione dell'impatto	3,38	4,51
Operativi generali	7,52	5,26
Neutri	**16,16**	**13,38**
Finanza/Controllo	15,41	12,63
Linguistica	0,75	0,75

Spesa per N-1:

Risorse	Esecuzione 2014	Impegnato 2015
Titolo 1 Spese per il personale	12 750 177	13 144 962
Titolo 2 Infrastrutture e spese di funzionamento	2 074 902	1 955 631
Titolo 3 Spese operative	5 172 402	5 030 083
TOTALE SPESE	**19 997 481**	**20 130 677**

Nel 2014 e nel 2015, l'ETF ha mantenuto un elevato tasso di impegno (99,9 %).

L'avanzo derivante dai risparmi nel titolo 1 dovuti alla riduzione dei fattori di ponderazione è stato stanziato per attività di riserva nei titoli 2 e 3 sia nel 2014 che nel 2015. Nel 2014 l'ETF ha sostituito l'obsoleto arredamento degli uffici, mentre nel 2015, a seguito della conferma dei locali dell'ETF, vi sono stati altri investimenti nell'infrastruttura.

2.3.2 Programmazione delle risorse per il periodo 2017-2020

2.3.2.1 Risorse finanziarie

Risorse	Bilancio previsto 2016	Bilancio previsto 2017	Bilancio previsto 2018	Bilancio previsto 2019	Bilancio previsto 2020
Titolo 1 Spese per il personale	13 867 400	13 747 600 (-0,9 %)	13 731 200 (-0,1 %)	13 762 300 (+0,2 %)	13 827 400 (+0,5 %)
Titolo 2 Infrastrutture e spese di funzionamento	1 589 100	1 808 600 (+13,8 %)	1 844 450 (+2,0 %)	1 628 200 (-11,7 %)	1 689 200 (+3,7 %)
Titolo 3 Spese operative	4 688 500	4 587 800 (-2,1 %)	4 568 350 (-0,4 %)	5 155 500 (+12,9 %)	5 440 400 (+5,5 %)
TOTALE SPESE	**20 145 000**	**20 144 000 (0%)**	**20 144 000 (0%)**	**20 546 000 (+2,0 %)**	**20 957 000 (+2,0 %)**

Sul lato delle entrate, l'ETF si affida al contributo dell'Unione unitamente al recupero di eccedenze degli anni precedenti. Altre possibili fonti di entrata sono rappresentate da specifici progetti attuati mediante accordi di delega, ma attualmente non ne sono previsti.

Nel complesso, le risorse dell'ETF sono in linea con la comunicazione della Commissione COM(2013) 519 final del 10/07/2013 e riflettono un congelamento dei contributi dell'UE fino al 2018, seguito da un aumento del 2 % fino al 2020.

La previsione per il titolo 1 (spese per il personale) è in linea con gli stanziamenti per le risorse umane per il periodo 2017-20. Le ipotesi di base sono: un incremento dei salari (adattamento annuale dei salari) dal 2016 al 2020 pari all'1 %, mentre si prevede che il fattore di ponderazione italiano rimanga negativo (al livello del 2015, pari a 99,4) fino al 2020. Ogni anno è previsto un aumento per le promozioni annuali e per gli scatti di qualifica, nonché risparmi risultanti dal lavoro a tempo parziale e dall'avvicendamento del personale. L'ETF ha ridotto il bilancio per le missioni amministrative e mantiene il suo livello per il 2016 in quanto a formazione, infrastruttura sociale e medica.

Rispetto al 2016, nel 2017 e nel 1018 è previsto un incremento per il titolo 2, al fine di coprire i costi di rinnovo degli impianti delle utenze, l'acquisizione e l'implementazione di un nuovo strumento di gestione delle relazioni con la clientela (CRM) e la continua digitalizzazione della fornitura dei servizi primari dell'ETF.

Il titolo 3 è stato modificato in linea con la limitazione delle risorse e riflette le priorità operative negative per il periodo 2017-18. Dal 2019, le spese operative sono destinate a crescere, dovendo fornire le risorse per realizzare gli obiettivi dell'ETF nel quadro della agenda UE «Istruzione ed educazione 2020», in particolare, per finanziare i preparativi per la rendicontazione in merito al processo di Copenaghen/Riga. Come da prassi consolidata, le somme derivanti da risparmi nel titolo 1 saranno stanziate per attività operative iscritte in riserva e, se appropriato, per miglioramenti infrastrutturali.

2.3.2.2 Risorse umane

La comunicazione della Commissione (COM(2013) 519 final) prevede un'attuazione graduale della riduzione del 10 % della tabella dell'organico fino a raggiungere 86 posti nel 2018. L'ETF raggiungerà tale risultato tagliando due posti ogni anno nel 2017 e nel 2018. L'ETF non prevede alcuna ulteriore variazione del personale nel 2019 e nel 2020. La riduzione dei posti può essere ottenuta in due modi: attraverso le partenze naturali (dimissioni e pensionamenti) o attraverso il mancato rinnovo dei contratti. Dal 2004 l'ETF ha assunto il personale di supporto e assistenza quasi esclusivamente come agenti contrattuali e gli unici contratti ancora a tempo determinato sono per le posizioni specialistiche. Pertanto il mancato rinnovo dei contratti non è uno strumento disponibile per il miglioramento dell'equilibrio tra il personale specializzato nello sviluppo del capitale umano e le altre funzioni di staff. Allo stesso tempo, sono previste partenze naturali principalmente tra gli esperti con più anzianità nello sviluppo del capitale umano. Ciò aggrava ulteriormente l'impatto totale della riduzione del personale sulla capacità dell'ETF di soddisfare le aspettative.

La seguente tabella presenta l'evoluzione stimata fino al 2020 della distribuzione del personale nelle principali categorie di tipo di lavoro secondo l'esercizio di analisi della forza lavoro.

(Sottocategoria del) tipo di lavoro	2015 (%) Solo personale statutario ETF	**Stima** 2016 (%) (solo personale statutario ETF)	**Stima** 2017 (%) (solo personale statutario ETF)	**Stima** dal 2018 fino al 2020 (%) (solo personale statutario ETF)
Supporto amministrativo e coordinamento	**23,83**	**21,36**	**18,00**	**18,28**
Supporto amministrativo	16,69	17,73	14,31	14,53
Coordinamento	7,14	3,64	3,69	3,75
Operativi	**62,78**	**69,62**	**69,15**	**68,67**
Coordinamento operativo di massimo livello	3,01	2,27	2,31	2,34
Gestione e attuazione del programma	50,00	54,47	54,54	53,83
Stima e valutazione dell'impatto	4,51	5,30	5,38	5,47
Operativi generali	5,26	7,58	6,92	7,03
Neutri	**13,38**	**12,65**	**12,85**	**13,05**
Finanza/Controllo	12,63	12,27	12,46	12,66
Linguistica	0,75	0,38	0,38	0,39

Nonostante le difficoltà illustrate in precedenza, l'ETF mira a garantire un aumento della quota di personale assegnato alle operazioni dal 2015 al 2017. Questa tendenza, che ha avuto inizio nel 2015 sta continuando nel 2016 grazie a: taglio di un posto nell'amministrazione; concentrazione delle risorse umane sulla comunicazione efficace delle competenze primarie dell'ETF con le parti interessate e i partner internazionali; restituzione di un posto temporaneamente assegnato all'amministrazione per le operazioni; e sostituzione di un membro del personale in partenza di «tipo di coordinamento» con un esperto di IFP nelle operazioni. Ulteriori membri del personale saranno trasferiti nel 2017 dalle tipologie di lavoro amministrativo e neutro alle operazioni. Tuttavia, queste tendenze positive sono annullate dal pensionamento di personale operativo che non può essere sostituito a causa dei tagli del personale.

Incremento dei compiti attuali

Nonostante non siano previsti nuovi compiti per l'ETF, gli orientamenti politici del presidente Juncker per il periodo 2014-19 forniscono un'indicazione chiara dell'importanza di Europa globale a cui l'ETF contribuisce. Ciò prevede un utilizzo coerente ed efficace di tutti gli strumenti a disposizione dell'UE, tra cui l'ETF. Il Parlamento europeo ha posto la priorità sulle tre «I», impiego, impresa e imprenditorialità per raggiungere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e sulla solidarietà all'esterno dei confini dell'UE che ha la capacità di portare l'ambito di attività e le funzioni dell'ETF al centro dei rinnovati sforzi dell'UE nei paesi partner. Più di recente, la volatilità nei paesi confinanti con l'UE, quali l'Ucraina, la Siria e la Libia, congiuntamente alla crisi dei rifugiati, hanno intensificato l'attenzione posta sull'importanza di sostenere lo sviluppo economico e sociale nei paesi partner e di fornire gli strumenti per la migrazione legale.

Pertanto si prevede che la domanda di servizi dell'ETF aumenti, in particolare nel settore del sostegno dell'ETF all'assistenza e alle politiche in materia di relazioni esterne dell'UE. Le politiche di assistenza esterna e gli strumenti di preadesione e di vicinato dell'UE sono stati riesaminati e continuano a sottolineare l'importanza del capitale umano per lo sviluppo sociale ed economico. Inoltre, l'ETF prevede che la richiesta di attuare politiche efficaci, modernizzare i sistemi di IFP e sostenere la transizione dei giovani al mondo del lavoro aumenterà sensibilmente. Si prevede un aumento

sostanziale delle richieste di competenze dell'ETF nella dimensione del capitale umano della migrazione nei partenariati per la mobilità, in particolare attraverso la trasparenza delle qualifiche.

Miglioramento dell'efficienza

Anche prima della riduzione di personale prevista nell'attuale QFP, l'ETF ha migliorato costantemente l'efficienza al fine di impiegare il maggior numero possibile di dipendenti nelle proprie funzioni principali. Ne è un esempio la grande riorganizzazione avvenuta nel 2011, che ha comportato l'ottimizzazione dei processi e delle procedure interni, il miglioramento degli strumenti TIC e l'aumento dell'esternalizzazione. Il risultato di tali sforzi si è riflesso nei risultati dell'esercizio di analisi della forza lavoro. L'ETF dispone di una base solida per continuare a rendere l'organizzazione più strategica ed efficiente con un quadro di gestione basato sulle prestazioni, un sistema informatico gestionale che consente il monitoraggio in tempo reale delle attività operative e una solida piattaforma per la gestione basata sulle attività. In seguito a una riflessione su come rendere l'ETF più strategica ed efficiente al fine di mitigare l'impatto della riduzione del personale del 10 %, nel 2015 è stata portata avanti una nuova riorganizzazione, che ha previsto la creazione di un singolo reparto operativo organizzato intorno a sette progetti strategici a differenza dei precedenti 50 progetti nazionali, regionali e tematici.

Considerando che l'attuazione dei tagli al personale ridurrà il numero di esperti in capitale umano, sarà difficile attuare il pianificato aumento dall'attuale 63 % al 69 % per il personale impiegato nelle attività operative. Malgrado sia stato raggiunto un elevato livello di efficienza nell'uso del personale, l'ETF attuerà una serie di misure aggiuntive a tal fine.

Nel 2015, in seguito a una riorganizzazione interna, l'ETF ha avviato due azioni principali che proseguiranno nel 2016, al fine di ottenere miglioramenti dell'efficienza nel periodo 2017-2020. Tali azioni hanno portato all'individuazione di una serie di indicatori di prestazioni progettati specificamente per monitorare i guadagni di efficienza risultanti dalla ristrutturazione che sono stati incorporati nelle attività di monitoraggio e rendicontazione sistematiche dell'ETF a favore della sua struttura di governance. Congiuntamente ai continui riesami interni, i risultati ottenuti saranno utilizzati come base per eventuali adeguamenti dei processi lavorativi e dell'organizzazione durante il periodo 2016-17; in tale ambito rientra, ad esempio, un'ulteriore riallocazione delle risorse dai servizi e dal sostegno alle funzioni operative.

L'altra azione principale viene attuata nella gestione delle risorse umane. Nel 2016 l'ETF ha completato un'analisi dei settori di competenza a livello di organizzazione che consente una migliore distribuzione degli incarichi, fornisce le informazioni necessarie per concentrarsi su apprendimento e sviluppo e individua le lacune da colmare attraverso eventuali nuove assunzioni. Inoltre, l'ETF mira a migliorare l'efficienza attraverso il completamento di un sistema di gestione delle risorse umane unico da realizzare entro il 2017. L'ETF potrebbe sfruttare l'imminente accesso al sistema di gestione delle risorse umane della Commissione (SYSPER) nel caso in cui l'ETF possa accedere ai relativi moduli e lo possa fare a costi competitivi.

Il periodo dal 2017 al 2020 vedrà un consolidamento delle misure in fase di sviluppo dal 2015 in risposta ai tagli di personale. Nel fare ciò l'ETF seguirà le conclusioni dell'approccio comune sulla governance, la gestione e l'efficienza. L'ETF sta già usufruendo dei servizi comuni forniti dalla Commissione europea [sistema di contabilità basato sulle attività (ABAC), Ufficio di gestione e liquidazione dei diritti individuali (PMO), Ufficio europeo per la selezione del personale (EPSO), Ufficio per le infrastrutture e la logistica di Bruxelles (OIB)] e utilizza il più possibile il sistema comune di appalti pubblici con la Commissione e le altre agenzie.

Priorità negative/diminuzione delle funzioni attuali

I vincoli alle risorse hanno obbligato l'ETF, in stretta collaborazione con i servizi della Commissione e più ampiamente con il suo consiglio di amministrazione, ad adottare priorità positive e negative per equilibrare la domanda prevista con la disponibilità di risorse secondo il contesto politico dell'UE e dei paesi partner. In tutti i paesi l'ETF darà una priorità positiva alla soddisfazione delle richieste provenienti dalle istituzioni e dalle delegazioni dell'UE a supporto della politica e dell'assistenza esterna dell'UE. L'ETF continuerà ad attribuire massima priorità ai paesi dell'allargamento e ai paesi del partenariato orientale con accordi di associazione (Georgia, Repubblica di Moldova e Ucraina) e uno stato di cooperazione avanzata con paesi del vicinato meridionale (Giordania, Marocco e Tunisia).

Si prevede un minor livello di coinvolgimento in altri paesi del vicinato e in Asia centrale in cui le azioni dell'ETF saranno limitate: al supporto all'assistenza dell'UE su richiesta; all'offrire opportunità di partecipazione al processo di Torino a fronte di richieste; e al coinvolgimento in azioni regionali. Sarà data anche una scarsa priorità a Russia e Israele ai sensi degli accordi di cooperazione bilaterali dell'UE.

Tuttavia, va osservato che vi è stato un aumento della priorità data al ruolo delle competenze nella realizzazione delle priorità dell'UE sia all'interno dell'Unione sia come un contributo allo sviluppo sostenibile come parte del ruolo dell'UE in qualità di attore globale. Di conseguenza, si è registrato un costante aumento delle richieste di assistenza da parte delle istituzioni dell'UE nel periodo 2015-16, all'interno comunque di un contesto di livello decrescente di risorse umane e finanziarie, il che ha messo a rischio la possibilità della Fondazione di fornire sostegno anche all'interno del quadro proposto di priorità negative.

Nel corso del periodo di programmazione, l'ETF chiederà attivamente consiglio ai servizi della Commissione europea e al suo consiglio di amministrazione al fine di poter adattare le proprie attività alle mutevoli priorità nelle relazioni esterne dell'UE nonché agli sviluppi politici interni.

Ridistribuzione interna

I continui sforzi volti a rendere più efficiente l'ETF hanno consentito un aumento nel numero totale di esperti nello sviluppo del capitale umano dai 36 nel 2008 ai 48 previsti nel 2016. Secondo i risultati delle analisi funzionali sopra menzionate e i conseguenti miglioramenti dell'efficienza ottenuti attraverso le riorganizzazioni del 2011 e del 2015, vi sono scarse possibilità di ridistribuzione interna negli anni a venire. Le funzioni di amministrazione sono strettamente legate alla conformità ed è necessaria una continua separazione dei ruoli e dei doveri per rispettare la regola del doppio controllo. Le possibilità di riduzione delle dimensioni dell'amministrazione sono pertanto limitate.

Ciononostante, l'ETF proverà a individuare opportunità per la riconversione del personale attualmente impiegato nei servizi di supporto verso le attività operative. L'attuale analisi dell'efficienza sugli effetti della ristrutturazione del 2015 e delle misure di miglioramento associate e la valutazione esterna attualmente in corso forniranno ulteriori indicazioni in merito ad eventuali miglioramenti dell'efficienza dell'organizzazione dell'ETF. L'analisi dei settori di competenza completata nel 2016 aiuterà a identificare il personale per la potenziale riconversione.

Conclusioni sull'evoluzione delle risorse

I tagli al personale previsti nella comunicazione della Commissione (COM(2013) 519 final rendono difficile per l'ETF mantenere l'attuale livello di servizi, anche nell'ambito delle stabilite priorità negative. L'ETF, guidata dal suo consiglio di amministrazione e dai partner istituzionali dell'UE, dovrà necessariamente monitorare in modo costante le richieste di suoi servizi e sfidare le sue priorità negative al fine di garantire un sostegno efficace ai suoi paesi partner. Le risorse finanziarie disponibili,

congelate fino al 2018, non consentiranno un aumento significativo nel titolo 3 e un aumento dell'esternalizzazione delle competenze non rappresenta un'opzione fattibile. I progetti operativi del titolo 3 rimarranno relativamente stabili fino al 2018 e non rappresenteranno un modo alternativo per soddisfare un aumento delle richieste di servizi nelle funzioni[15] esistenti.

[15] Come azione successiva all'audizione relativa al bilancio 2017 delle agenzie dinanzi alla commissione BUDG del Parlamento europeo in data 12 luglio e sotto la direzione del coordinamento della rete delle agenzie, è stato proposto di sospendere ulteriori riduzioni di personale nel 2017 per le agenzie che hanno già raggiunto l'iniziale taglio del personale del 5 % nel 2016. A tal fine, il Parlamento europeo sta prendendo in considerazione un emendamento all'interno del processo standard per la negoziazione del bilancio dell'UE per il 2017. Una proposta si riferisce al ripristino di due posti AD per poter rimanere a quota 90 posti nella tabella dell'organico nel 2017; l'altra proposta riguarda invece l'aumento della dotazione di bilancio per coprire i costi di questi posti. Qualora queste proposte vengano accettate, l'ETF rivedrà le attività proposte nel 2017 in modo da aumentare le azioni, in particolare nel settore della migrazione e delle competenze, e andare oltre la consulenza politica e responsabilizzare le parti interessate nell'attuazione di iniziative di sviluppo delle competenze a livello locale

SEZIONE III - PROGRAMMA DI LAVORO PER IL 2017-2018

Sulla base degli obiettivi dell'ETF, la presente sezione illustra i progetti strategici e le azioni orizzontali per il 2017, offrendo indicazioni iniziali per il 2018.

Le sezioni (da 3.1 a 3.7) delineano le attività operative dell'ETF. Comprendono un obiettivo del progetto globale, le principali linee d'azione nonché i risultati attesi e gli indicatori per il periodo. Le sezioni prevedono inoltre riferimenti alle azioni e ai risultati per il 2017, che sono illustrati in dettaglio nell'allegato XII. Ulteriori informazioni sono disponibili nei piani di attuazione dei progetti e nelle prospettive strategiche per paese per ogni paese partner. Le decisioni sulla continuità delle azioni strategiche e il contenuto delle azioni annuali specifiche e dei risultati verranno prese durante l'elaborazione del presente DOCUP sulla base dell'evolversi delle priorità e dei progressi nell'attuazione e nei risultati in consultazione con i servizi della Commissione e il consiglio di amministrazione dell'ETF.

Le attività di comunicazione dell'ETF costituiscono parte integrante delle attività operative dell'agenzia. Nel 2017 l'ETF svilupperà quanto finora realizzato, in particolare continuando ad attuare i propri obiettivi strategici per la comunicazione, che sono il rafforzamento delle relazioni con le parti interessate, lo sviluppo di un'analisi convincente per tutti i partner e lo sviluppo della fiducia volto al miglioramento dell'efficacia dell'ETF.

Oltre al soddisfacimento delle necessità comunicative quotidiane interne e aziendali dell'organizzazione, le principali priorità in termini di comunicazione nel 2017 saranno:

Azioni per il 2017
Integrare la comunicazione nelle attività di progetto e nazionali dell'ETF a partire dalla fase di pianificazione.
Migliorare la pianificazione e il coordinamento delle attività di comunicazione a livello aziendale in tutta l'organizzazione, prevedendo una mappatura delle parti interessate dell'ETF e delle loro esigenze di comunicazione.
Potenziare il sito web dell'ETF per migliorarne l'accesso a beneficio delle parti interessate e dei cittadini e usarlo come piattaforma per la promozione di un approccio proattivo nella comunicazione con le stesse parti interessate identificate dell'ETF.
Continuare a espandere le attività dell'ETF online e sui social media per creare maggiori opportunità di dialogo e interazione.
Rafforzare l'interattività e la partecipazione a eventi e incontri diretti dell'ETF e promuovere l'uso di alternative online come webinar e seminari online.
Consolidare le pubblicazioni dell'ETF in formato cartaceo e digitale (ad esempio, e-book) e sfruttare meglio gli altri canali di comunicazione, al fine di soddisfare maggiormente le necessità delle parti interessate.
Sostenere l'efficacia organizzativa attraverso una comunicazione interna di alta qualità.

Risultati attesi:

Risultati per il periodo 2017-2018	Indicatore
Attuazione dei piani di comunicazione per ciascun progetto strategico e le strategie nazionali, se del caso.	Somma ponderata di: numero di persone raggiunte attraverso mezzi digitali, download ed eventi nell'anno N: (numero di persone raggiunte attraverso mezzi digitali *valore ponderato mezzi digitali + numero di download *valore ponderato di download + numero di eventi *valore ponderato di eventi)
La strategia di comunicazione rivista funge da supporto alla pianificazione e al coordinamento di tutte le attività di comunicazione dell'ETF.	
Rafforzamento della cooperazione con le organizzazioni internazionali e altri attori internazionali e regionali pertinenti; partecipazione al gruppo inter-agenzie TVET e alle attività dei gruppi di lavoro nonché alle reti e ai dibattiti internazionali.	

Comunicazioni mirate basate su una mappatura delle parti interessate e delle loro esigenze.	
Il potenziamento del sito web e degli altri canali digitali migliora l'accesso a beneficio delle parti interessate e dei partecipanti agli eventi.	
La comunicazione interna rafforza la collaborazione tra il personale (ad esempio, con una rete sociale aziendale funzionante).	

3.1 Progetto strategico 1: sostegno all'assistenza dell'UE nel contesto delle sue politiche esterne

Il progetto strategico a supporto dell'assistenza nel contesto delle politiche esterne dell'UE contribuirà nello specifico all'obiettivo operativo 4. Tuttavia, il supporto all'assistenza dell'UE è anche un'azione trasversale, che può fornire un contributo attraverso le aree strategiche di intervento dell'ETF a seconda della richiesta.

Il progetto strategico fornirà supporto ai servizi dell'UE su richiesta delle relative istituzioni e delegazioni. Le richieste di supporto possono rientrare nelle seguenti tipologie illustrate di seguito.

- **Supporto all'assistenza esterna fornita dall'UE in diverse fasi del ciclo di programmazione**, sia per i programmi IFP/di riqualificazione (o parti di programmi più ampi) sia per i programmi settoriali nel campo dello sviluppo delle risorse umane. Le questioni inerenti allo sviluppo del capitale umano e delle competenze rivestono un ruolo fondamentale nel periodo di programmazione 2014-2020 per l'assistenza esterna dell'UE in tutte le regioni partner dell'ETF. Dal momento che, nel periodo 2015-2016, è aumentato il numero di richieste relative alla definizione di programmi, anche settoriali, coinvolgendo molti dei paesi partner dell'ETF, si prevede che nel 2017 le richieste si concentreranno sul supporto all'operatività e/o sul monitoraggio dei programmi in corso o dei programmi settoriali. L'aumento della modalità di sostegno al bilancio nei paesi partner dell'ETF potrebbe accrescere la necessità di sostenere il dialogo politico e le misure complementari dei contratti di riforma settoriale in tutto il ciclo di sostegno al bilancio.

- **Contributi al dialogo politico bilaterale in materia di assistenza esterna.** L'attenzione sarà rivolta in particolare ai paesi SEET (Europa sud-orientale e Turchia) per il dialogo politico associato all'allargamento e ai paesi PEV, in particolare quelli con meccanismi di cooperazione rafforzata con l'UE (accordi di associazione, accordi di libero scambio globali e approfonditi, ecc.). La tipologia di sostegno dovrebbe produrre contributi specifici (note, analisi brevi, note informative) per le riunioni di sottocomitato, il monitoraggio del dialogo politico sui contratti di riforma settoriale, ecc.

- **Contributi al processo di rendicontazione dell'UE in materia di politiche di relazioni esterne**, in particolare per i paesi SEET e PEV. Nel 2017 una valutazione delle parti pertinenti dei programmi di riforma economica saranno approvati e stabilizzati e gli obblighi di rendicontazione rivisti in materia di politica di vicinato (in termini di contenuti e tempistica) e dovrebbe essere concordato il ruolo dell'ETF in questo ciclo. Su tale base, l'ETF fornirà periodicamente contributi alla Commissione europea (valutazioni ERP), relazioni sullo stato di avanzamento dell'allargamento, relazioni PEV, ecc. secondo le tempistiche e il contenuto/formato concordato con i pertinenti servizi della stessa Commissione.

- **Contributi al dialogo sulla politica regionale.** I contributi specifici dipenderanno dal programma prioritario dell'assistenza esterna dell'UE, ad esempio questioni individuate nell'ambito delle

piattaforme del partenariato orientale, della cooperazione con il consiglio per la cooperazione regionale nella regione d'allargamento e del programma ministeriale dell'Unione per il Mediterraneo. La revisione della politica di vicinato potrebbe anche introdurre modifiche ai meccanismi per il dialogo sulla politica regionale, in particolare nel Sud, che modificherebbero il programma di lavoro per il 2017. Nella regione SEET, l'ETF continuerà a contribuire alle diverse sedi e piattaforme regionali, come richiesto dai servizi della CE nonché a fornire contributi alla piattaforma per l'istruzione dell'Asia centrale, sotto il coordinamento della DG DEVCO.

- **Fornitura di contributi sotto forma di competenze alle sessioni di formazione organizzate dalla DEVCO per le delegazioni dell'UE e la struttura IFP della DG DEVCO.**

  Obiettivo del progetto è sostenere il ciclo del progetto di assistenza esterna dell'UE e il dialogo politico con i contributi di esperti di alta qualità.

Risultato per il periodo 2017-2018	Indicatori
La pertinenza degli interventi dell'UE nei paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano viene accresciuta con il sostegno dell'ETF alla programmazione e all'elaborazione dei progetti.	L'80 % dei servizi dell'UE che hanno ricevuto sostegno nell'ambito della programmazione e ideazione dei progetti valuta positivamente il contributo dell'ETF16.
L'efficienza e l'efficacia degli interventi dell'UE nei paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano sono aumentate con il sostegno dell'ETF all'attuazione, al monitoraggio e alla valutazione.	L'ETF è invitato a sostenere l'attuazione, il monitoraggio o la valutazione nel 50 % dei suoi paesi partner. L'80 % dei servizi dell'UE che hanno ricevuto sostegno in materia di attuazione e/o monitoraggio e valutazione valuta positivamente il contributo dell'ETF.
Il dialogo politico dell'UE su questioni riguardanti lo sviluppo del capitale umano è rafforzato nei paesi partner attraverso i contributi politici e tematici dell'ETF.	L'80 % di tutti i servizi dell'UE che hanno ricevuto sostegno al dialogo politico valuta positivamente il contributo dell'ETF.
Risorse per il 2017	
Le risorse previste sono 6,8 ETP, 138 000 EUR in finanziamenti a progetti e 50 000 EUR per le missioni, che rappresentano cifre abbastanza stabili rispetto agli anni precedenti, con un lieve aumento negli ETP a fronte del previsto aumento dei requisiti di rendicontazione nelle aree SEET e PEV.	

3.2 Progetto strategico 2: analisi delle politiche e monitoraggio dei progressi a livello di sistema

Il progetto strategico sull'analisi delle politiche e il monitoraggio dei progressi a livello di sistema contribuirà nel 2017 all'obiettivo specifico 1, relativo all'impostazione di politiche efficaci nel settore IFP per lo sviluppo economico e la coesione sociale e, più nello specifico, per l'elaborazione di politiche basate su dati obiettivi. L'analisi e l'informazione attraverso il processo di Torino rappresenteranno anche un contributo importante per l'obiettivo operativo 4, un supporto all'assistenza in termini di contenuti delle politiche di relazioni esterne dell'UE e, in particolare, al dialogo politico relativo all'assistenza esterna bilaterale e regionale.

Nel 2017 il quarto ciclo del processo di Torino (2016-2017) arriverà al termine, con la finalizzazione delle pubblicazioni, ivi comprese le analisi per paese, regionali e transfrontaliere. L'ETF darà la massima priorità alla diffusione dei risultati dell'analisi del ciclo del processo di Torino, che comprenderà una conferenza internazionale nella stessa Torino il 7-8 giugno 2017, cui parteciperanno

[16] Fonte delle verifiche: l'ETF somministra ai servizi dell'UE un sondaggio online per avere un riscontro sulle richieste completate.

tutti i paesi partner dell'ETF, le istituzioni dell'UE e la comunità internazionale. La conferenza offrirà l'opportunità di riflettere sui risultati e le lezioni apprese dalle quattro tornate del processo di Torino attuate e di formulare una visione condivisa per la prossima tornata del processo di Torino, prevista per il 2019-2020, ponendo un maggiore accento sulla valutazione dei progressi dei paesi (in linea anche con il quadro di monitoraggio post Riga).

Nel 2017 il progetto continuerà il sostegno ai paesi partner impegnati nel rafforzamento delle loro capacità tecniche e istituzionali nel campo della elaborazione di politiche basate su dati oggettivi. In particolare, nel 2017 il progetto fornirà un contributo allo sviluppo / al consolidamento dei processi di monitoraggio e valutazione a livello nazionale, prestando particolare attenzione al coinvolgimento di soggetti interessati a livello non-governativo e sub-nazionale, e alle capacità tecniche di analisi politica e di elaborazione di politiche, ivi compresa la valutazione d'impatto ex ante.

L'ETF contribuirà con la propria competenza al monitoraggio della strategia 2020 per l'Europa sudorientale, in stretto coordinamento con il suo sostegno a favore del processo di Copenaghen e il contributo ai programmi di riforma economica. In collaborazione con il Cedefop e sulla base dei risultati del processo di Torino, nonché in linea con il quadro di monitoraggio del processo di Copenaghen, l'ETF fornirà una relazione intermedia sui progressi compiuti dai paesi candidati nell'attuazione dei risultati di medio termine, nonché sui risultati annuali del monitoraggio del paese. Inoltre, l'ETF lavorerà di concerto con il Cedefop al resoconto dei progressi compiuti attraverso la relazione intermedia di Riga 2017 e le schede per paese. Entrambe le istituzioni continueranno a collaborare da vicino con le piattaforme ACVT/DGVT per garantire che sia dato seguito a tutte le attività collegate alle conclusioni di Riga nell'ambito del programma di lavoro delle presidenze dell'UE.

L'ETF continuerà inoltre a sostenere l'istituzionalizzazione delle reti nazionali per la raccolta, l'elaborazione e l'analisi delle informazioni per il monitoraggio dei risultati di medio termine (MTD) e a garantire lo sviluppo di capacità per la raccolta e l'analisi di dati oggettivi, la messa a punto di indicatori, la definizione di parametri di riferimento, l'analisi delle politiche e l'elaborazione di politiche basate su dati oggettivi.

L'ETF collaborerà con Eurofound alla reciproca condivisione di informazioni su pratiche volte a migliorare la qualità delle metodologie e i risultati delle analisi. Saranno inoltre avviati lavori preparatori congiunti per l'analisi dell'indagine sulle imprese di Eurofound, da cui nel 2018-2019 scaturirà una cooperazione tripartita (Eurofound, Cedefop ed ETF) per l'analisi dei risultati dell'indagine, nell'ambito della quale l'ETF si concentrerà sui paesi candidati.

L'obiettivo del progetto consiste nel migliorare l'elaborazione delle politiche nell'ambito dell'IFP rafforzando la capacità delle istituzioni di produrre e usare dati oggettivi lungo tutto il ciclo di elaborazione delle politiche (progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione) e creare una cultura di monitoraggio, riscontro e miglioramento delle politiche.

Risultati per il periodo 2017-2018	Indicatori
I processi di elaborazione delle politiche dei paesi partner sono sempre più basati su dati oggettivi, olistici e partecipativi, e tengono conto dei risultati del processo di Torino.	Un numero crescente di paesi partner ottiene progressi nell'ambito della fase di sviluppo delle politiche, o nel corso della successiva, per quanto riguarda l'uso dell'analisi delle politiche nel ciclo politico.
Un'analisi delle politiche e una rendicontazione efficiente da parte dei paesi candidati per il processo di Riga è conforme alla nuova metodologia.	Maggiore qualità delle relazioni dei paesi partner al processo di Copenaghen-Bruges-Riga.
Risorse per il 2017	
Le risorse previste includono 8,9 ETP, 720 300 EUR in finanziamenti a progetti e 57 000 EUR per le missioni, il che rappresenta	

Risultati per il periodo 2017-2018	Indicatori
un lieve aumento del bilancio per le missioni rispetto agli anni precedenti, partendo dal presupposto che a livello nazionale sarà profuso uno sforzo maggiore per lo sviluppo delle capacità e i risultati della valutazione ex ante.	

3.3 Progetto strategico 3: governance dell'istruzione e formazione professionale

Il progetto strategico sulla **governance dell'IFP** contribuirà nel 2017 all'obiettivo specifico 1 per l'impostazione di politiche efficaci nel settore IFP, per lo sviluppo economico e la coesione sociale/territoriale e, più nello specifico, per una buona governance multilivello nel settore IFP.

L'intervento dell'ETF nella governance dell'IFP rimarrà piuttosto stabile rispetto agli anni precedenti. Le azioni si svolgeranno nell'ambito dei tre settori riportati di seguito.

- Rafforzare la governance del sistema IFP. Sono incluse questioni legate alla legislazione, agli assetti istituzionali, ai finanziamenti nonché ai meccanismi di coordinamento e cooperazione. L'analisi degli accordi esistenti costituisce il primo passo nell'intervento dell'ETF; questo è seguito da azioni di esperti per migliorare realmente i quadri giuridici, le funzioni di governance, le piattaforme per il dialogo e i partenariati efficaci, nonché altri meccanismi di coordinamento a seconda delle esigenze. Il processo di Torino del 2016, il completamento positivo del progetto GEMM e l'inventario della governance dell'IFP hanno contribuito a identificare i paesi a cui fornire supporto. L'inventario della governance dell'IFP da parte dell'ETF, iniziato nel 2015, sarà aggiornato.

- La dimensione territoriale (verticale) delle competenze e la governance dell'IFP. È incluso il sostegno ai processi di regionalizzazione dell'IFP e, se del caso, anche allo sviluppo territoriale integrato, in associazione con la politica di specializzazione intelligente dell'UE. Questa linea di lavoro si applicherà a paesi selezionati in cui è già presente la spinta verso un approccio territoriale in materia di IFP. Le azioni sono centrate intorno alla condivisione di buone pratiche, la definizione di mandati nazionali-regionali-locali e dei loro collegamenti, il coinvolgimento attivo degli attori nel campo dell'innovazione per lo sviluppo locale. La cooperazione con gli attori dell'UE pertinenti svolgerà un ruolo importante.

- L'istituzionalizzazione e il rafforzamento del ruolo delle parti sociali a livello nazionale, territoriale o settoriale. In questo campo è incluso lo sviluppo delle capacità di organizzazioni delle parti sociali selezionate, al fine di sostenere i loro ruoli e funzioni in seno ai consigli in materia di IFP e altre strutture di governance tripartite. Il ruolo positivo delle organizzazioni della società civile in materia di IFP sarà preso in considerazione nel sostegno dell'ETF.

La collaborazione con iniziative e istituzioni UE, internazionali e regionali contribuirà all'attuazione delle suddette azioni. Più nello specifico, proseguirà la collaborazione con il Comitato delle regioni dell'UE, tra cui ARLEM e CORLEAP, il Comitato economico e sociale europeo e le parti sociali dell'UE nonché con il comitato di monitoraggio del partenariato euromediterraneo (Euromed). L'ETF continuerà a collaborare e scambiare informazioni e conoscenze con Eurofound su questioni di partenariato sociale, concentrandosi in particolare sulle imprese.

La rete EGPA/IIAS, il Centro di formazione internazionale dell'OIL e la fondazione Anna Lindh saranno partner nella divulgazione e nella condivisione di conoscenze. L'ETF continuerà a fornire il proprio contributo in termini di competenze alla rete istituzionale dei centri IFP e al comitato direttivo dell'iniziativa di riforma dell'istruzione nell'Europa sudorientale (ERI SEE).

L'obiettivo del progetto è quello di migliorare la governance del sistema di istruzione e formazione professionale permettendo alle parti interessate di progettare, formalizzare e attuare meccanismi di coordinamento a livello nazionale, regionale, settoriale e locale.

Risultati per il 2017-2018	Indicatori
Le opzioni politiche per una buona governance multilivello, finanziamenti compresi, si basano su raccomandazioni derivanti da revisioni, inventari e consulenza legislativa dell'ETF nei paesi partner selezionati	Meccanismi di coordinamento, legislazione, metodi di governance multilivello introdotti nei paesi destinatari (85 %). L'inventario della governance in materia di IFP dell'ETF è aggiornato.
Lo sviluppo di politiche e il decentramento dell'istruzione e formazione professionale sono rafforzati e le risorse umane costituiscono una risorsa chiave nelle strategie territoriali per lo sviluppo sostenibile nelle regioni/nei paesi selezionate/i	I paesi destinatari introducono meccanismi di coordinamento nazionale e sub-nazionale in materia di IFP (85 %).
Aumento della capacità delle parti sociali e di altre organizzazioni della società civile di assumere un ruolo attivo nella governance in materia di IFP a livello nazionale e/o territoriale nei paesi partner selezionati.	Le parti sociali e altre organizzazioni della società civile sono attivamente coinvolte nelle azioni di governance dell'IFP.
Risorse per il 2017	
Le risorse previste ammontano a 6,6 ETP, 370 000 EUR in finanziamenti a progetti e 45 000 EUR per il bilancio delle missioni, che rappresentano cifre stabili rispetto agli anni passati.	

3.4 Progetto strategico 4: offerta e qualità dell'IFP

Il progetto strategico sull'offerta e la qualità dell'IFP contribuirà nel 2017 all'obiettivo specifico 2: modernizzazione dell'IFP per l'occupabilità e la competitività. Si concentrerà sull'assistenza ai paesi partner nel favorire l'apprendimento sul lavoro, migliorare i loro meccanismi di garanzia della qualità e rendere più efficace lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti e dei formatori nell'IFP.

Il miglioramento dell'apprendimento sul lavoro sarà rivolto alle regioni dell'Europa sud orientale e alla Turchia, del partenariato orientale e del Mediterraneo meridionale. Nella regione SEET l'attenzione sarà rivolta ai paesi candidati che nel 2015 hanno selezionato l'apprendimento sul lavoro come settore prioritario per l'individuazione di opzioni politiche nell'ambito del relativo MTD. Lo scopo è quello di sostenere l'attuazione delle opzioni politiche selezionate nel 2016 attraverso la valutazione di impatto ex ante. Il supporto prevede azioni mirate di sviluppo delle capacità e l'apprendimento tra pari, nonché assistenza nell'utilizzare al meglio la loro partecipazione all'Alleanza europea per l'apprendistato (EAfA). Nel partenariato orientale sarà fornito supporto ai paesi mediante l'attuazione dell'iniziativa regionale triennale avviata nel 2015. In particolare, a seguito della prima mappatura (2015) e l'impostazione delle condizioni per l'apprendimento sul lavoro (2016), nel 2017 il lavoro si concentrerà sull'attuazione di forme riviste di apprendimento sul lavoro, differenziate a seconda del contesto nazionale. Le attività di rete tra i partecipanti dei diversi paesi del partenariato orientale proseguiranno anche per la mobilitazione degli attori a livello nazionale, regionale e internazionale. Nella regione del Mediterraneo meridionale, in seguito alla collaborazione con l'UNESCO nel 2016 sull'esame delle politiche di apprendimento basato sul lavoro, nel 2017 si prevede di supportare un numero selezionato di paesi nello sviluppo di un piano d'azione per l'attuazione delle raccomandazioni su come potenziare tale forma di apprendimento.

Nel settore della garanzia della qualità (QA), la piattaforma di apprendimento delle politiche transnazionali sarà operativa nel 2017 e si concentrerà sulla garanzia della qualità sistemica e sistematica nell'ambito dell'IFP. Costituirà lo strumento per sostenere i paesi partner partecipanti allo sviluppo di un approccio sistemico alla garanzia della qualità e si concentrerà sul monitoraggio sistematico dei progressi in fatto di garanzia della qualità per consentire ai paesi partner di avanzare

nella programmazione e/o attuazione di politiche e prassi. Inoltre, a due o tre paesi prioritari selezionati sarà offerto un sostegno mirato per procedere con azioni che migliorino i loro sistemi di garanzia della qualità. È inoltre previsto un contributo reciproco ETF/Cedefop a eventi riguardanti l'apprendimento basato sul lavoro e la garanzia della qualità nell'IFP.

Nel campo dello sviluppo professionale continuo degli insegnanti e dei formatori IFP, l'accento sarà posto sulla regione SEET. Nel 2017 l'ETF completerà l'iniziativa con un'altra tornata di progetti dimostrativi e di raccomandazioni per l'ulteriore sviluppo, attuazione e monitoraggio di politiche e prassi per avvicinare il CPD alle necessità di scuole, insegnanti e formatori, al fine di migliorare la fornitura di IFP. Il dialogo politico e la creazione di reti saranno ampliati e l'attenzione sarà diretta verso l'attuazione e il raggiungimento dei rispettivi MTD.

L'obiettivo del progetto è di sostenere i paesi partner per migliorare sia l'IFP iniziale che continua in termini di offerta di IFP e garanzia di qualità. Il progetto otterrà questo obiettivo favorendo l'apprendimento sul lavoro, migliorando i meccanismi di garanzia della qualità e rendendo più efficace lo sviluppo professionale continuo degli insegnanti e dei formatori nell'IFP.

Risultati per il 2017-2018	Indicatori
Apprendimento sul lavoro migliorato in diverse forme, prestando particolare attenzione agli apprendistati e agli stage/tirocini, coinvolgendo parti sociali, imprese, camere e fornitori di IFP nello sviluppo e attuazione di meccanismi concreti di apprendimento sul lavoro.	Tutti i cinque paesi candidati attuano opzioni politiche in materia di risultati a medio termine nell'apprendimento basato sul lavoro e partecipano all'Alleanza europea per l'apprendistato. Una maggioranza di paesi del partenariato orientale attua nuovi schemi di apprendimento basato sul lavoro/avvia progetti dimostrativi sull'apprendimento basato sul lavoro. I paesi SEMED selezionati sviluppano piani d'azione sul rafforzamento dell'apprendimento basato sul lavoro. Tutti i paesi SEET attuano l'ultima tornata di progetti dimostrativi in materia di sviluppo professionale continuo e un numero selezionato di paesi candidati attua opzioni politiche in materia di risultati a medio termine nello sviluppo professionale continuo e misure a garanzia della qualità nell'IFP: Almeno 14 paesi partner partecipano al forum/alla piattaforma di apprendimento della politica di garanzia della qualità e almeno 5 paesi partner sono impegnati a sviluppare un approccio sistemico alla garanzia della qualità concentrandosi sul monitoraggio sistematico dei miglioramenti in materia di garanzia della qualità.
Ulteriore sviluppo e attuazione dei meccanismi di garanzia della qualità nell'ambito dell'IFP in linea con la raccomandazione EQAVET.	Il 50 % dei paesi partner partecipa al forum di apprendimento della politica di garanzia della qualità e il 15 % è impegnato a sviluppare un approccio sistemico alla garanzia della qualità concentrandosi sul monitoraggio sistematico dei miglioramenti in materia di garanzia della qualità.
Introduzione di approcci sistematici allo sviluppo professionale continuo di insegnanti, formatori e tutor IFP e relative opportunità.	Sette progetti dimostrativi contribuiscono all'attuazione delle politiche di sviluppo professionale continuo in tutti i paesi SEET. Un numero selezionato di paesi candidati avanza nell'attuazione dell'MTD relativo allo sviluppo professionale continuo in almeno due paesi candidati.
Risorse per il 2017	
Le risorse indicative ammontano a 8,8 ETP, 590 000 EUR in finanziamenti a progetti e 50 000 EUR per le missioni.	

3.5 Progetto strategico 5: qualifiche e sistemi delle qualifiche

Il progetto strategico sulle qualifiche e i sistemi delle qualifiche continuerà nel 2017 a supportare i paesi nelle modalità di spostamento dei loro NQF attraverso le fasi di sviluppo, così da renderli uno strumento per la modernizzazione dell'IFP per l'apprendimento permanente, l'occupabilità e la competitività.

Le attività di indirizzo politico e di sviluppo delle capacità si concentreranno in 14 paesi (AL, BA, MK, RS, TR, XK, AZ, BY, MD, UA, MA, IL, EG, TN) con un approccio differenziato negli interventi in base alla valutazione del progresso politico realizzata nel 2016 e nei sette paesi in cui i progetti UE stanno supportando la modernizzazione delle qualifiche e dei relativi sistemi.

L'ETF aiuterà i paesi partner a sviluppare competenze e conoscenze nella riforma dei rispettivi sistemi delle qualifiche per consentire loro di progredire verso il raggiungimento del riconoscimento impiegando, nello specifico, misure per la trasparenza, la qualità, la pertinenza del mercato del lavoro e la trasferibilità delle qualifiche. Una misura specifica sarà il sostegno al collegamento / all'allineamento dei loro quadri nazionali delle qualifiche (NQF) al quadro europeo delle qualifiche (EQF).

Collaborerà inoltre con il progetto relativo all'occupazione e alla migrazione per produrre uno strumento in grado di fungere da guida per una migliore identificazione delle competenze dei migranti e il riconoscimento delle loro qualifiche, nonché per facilitare la mobilità. A sostegno della PEV, nel quarto trimestre guiderà un evento del partenariato orientale per individuare e concordare azioni, strumenti e processi di cooperazione con i sei paesi sull'effettivo riconoscimento delle competenze e delle qualifiche, nell'ambito dell'attuazione degli accordi di associazione e dei partenariati per la mobilità

Il progetto strategico Q collabora con il Cedefop nei seguenti settori: (i) attualmente, uno studio congiunto ETF-Cedefop-UNESCO sui risultati dell'apprendimento relativi alle qualifiche, come collegamento al mercato del lavoro. Inclusione di 3 paesi partner dell'ETF; (ii) co-pubblicazione con l'UNESCO, nella primavera del 2017, dell'Inventario globale del quadro nazionale delle qualifiche; (iii) collaborazione in corso relativamente all'Inventario sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale, che sarà pubblicato nel 2017. L'ETF sta prendendo in considerazione i paesi partner SEET e (iv), più in generale, la partecipazione ai seminari reciproci in materia di qualifiche, risultati, ecc.

Infine, l'ETF produrrà congiuntamente al Cedefop e all'UNESCO la terza edizione dell'inventario globale dei quadri nazionali delle qualifiche, con un nuovo capitolo tematico e capitoli aggiornati sui paesi partner dell'ETF. Continuerà la condivisione delle conoscenze sui sistemi delle qualifiche attraverso la piattaforma delle qualifiche.

Obiettivo del progetto è sostenere i paesi nel miglioramento delle loro qualifiche e dei sistemi delle qualifiche per rendere i sistemi nazionali delle qualifiche uno strumento di modernizzazione dell'IFP iniziale e continua ai fini dell'apprendimento permanente, dell'occupabilità e della competitività.

Risultati per il periodo 2017-2018	Indicatori
I sistemi delle qualifiche nell'ambito dell'apprendimento permanente hanno registrato dei progressi e le competenze e conoscenze delle istituzioni e delle parti interessate nei paesi partner sono aumentate.	I paesi partner ottengono progressi durante la fase di sviluppo delle politiche o alla successiva17.
Il dibattito sulle politiche fondate su dati oggettivi e sulle politiche internazionali, moderato dall'ETF, contribuisce alla definizione delle riforme dei sistemi delle qualifiche dei paesi partner.	Analisi e inserimento nell'inventario dei NQF del 100 % dei paesi partner che sviluppano NQF e collaborano con l'ETF.
Progressi compiuti dai paesi candidati e dai potenziali paesi candidati nella referenziazione dei loro quadri nazionali delle qualifiche al quadro europeo delle qualifiche; dimensione esterna dell'EQF attuato nei pertinenti paesi partner.	Misure per la trasparenza, la qualità, la pertinenza del mercato del lavoro e la trasferibilità delle qualifiche attuate da AL, BA, RS, TR.
Risorse per il 2017	
Le risorse indicative includono 7,9 ETP, 650 000 EUR in finanziamenti a progetti e 65 000 EUR per le missioni.	

3.6 Progetto strategico 6: occupazione, competenze e occupabilità (comprese le competenze e la migrazione)

Il progetto contribuirà all'obiettivo specifico 4 sulla modernizzazione dell'IFP per l'occupabilità e la competitività continuando gli interventi sulla raccolta di informazioni sulle competenze e sull'uso efficiente delle competenze dei migranti. Il progetto contribuirà altresì al settore strategico 3 sulla transizione verso il mondo del lavoro avviando nuove azioni nel campo dell'occupabilità dei giovani e della transizione verso il mondo del lavoro.

Nel settore della raccolta di informazioni sulle competenze, l'ETF si concentrerà sullo sviluppo di approcci più globali, in particolare a breve e medio termine e nei settori economici chiave. Ciò sarà fatto attraverso il rafforzamento delle capacità delle parti interessate, prevedendo altresì l'impiego di strumenti metodologici sviluppati congiuntamente da ETF/OIL/Cedefop e promuovendo la loro cooperazione. Nel 2017 il progetto strategico EMPL collaborerà trilateralmente con il Cedefop ed Eurofound sia nel settore delle informazioni sulle competenze, concentrandosi in particolare sulla previsione, sia in quello dello scambio sulle metodologie e sugli strumenti riguardanti l'integrazione dei migranti nel mercato del lavoro e la convalida/il riconoscimento delle loro competenze.

Nella regione SEET verranno definite azioni mirate per sostenere i paesi nell'attuazione delle raccomandazioni e delle misure relative ai programmi di riforma economica (ERP). Nel partenariato orientale i paesi ETF continueranno l'attuazione dell'iniziativa regionale «Make it Match», avviata nel 2014. Quest'ultima unisce l'apprendimento reciproco regionale sullo sviluppo di approcci riguardanti la raccolta di informazioni sulle competenze (attraverso la piattaforma 2 del partenariato orientale) ad azioni di sviluppo delle capacità da attuare in una selezione di paesi prioritari (attraverso il finanziamento dell'ETF). Nei paesi del Mediterraneo sud-orientale, l'ETF, partendo dall'esperienza maturata attraverso la realizzazione del progetto GEMM, sosterrà lo sviluppo di strumenti di identificazione del fabbisogno di competenze nei paesi selezionati.

Per garantire un approccio globale e trasversale il progetto strategico «occupazione, competenze e occupabilità» coordinerà l'intervento dell'ETF nel settore delle competenze e della migrazione, che

[17] Valutazione effettuata rispetto agli indicatori della fase di sviluppo delle politiche dell'ETF.

includerà contributi di esperti da diversi progetti strategici (qualifiche, offerta dell'IFP, governance e apprendimento imprenditoriale). In particolare, l'ETF offrirà esperienza nel sostegno all'attuazione delle azioni connesse con le competenze incluse nei partenariati per la mobilità con i paesi partner. Dato il contesto mutevole che si registra nel campo della migrazione, l'ETF seguirà gli sviluppi e potrebbe fornire, in coordinamento con i servizi della DG EMPL e su richiesta, informazioni e supporto di esperti su misure a breve termine per affrontare le sfide immediate dei migranti appena arrivati.

La nuova azione ETF sull'occupabilità giovanile e la transizione al mondo del lavoro continuerà nei paesi SEET. Nel quadro della revisione della politica europea di vicinato, nel 2017 l'ETF inizierà attività orientate ai giovani in seno al partenariato orientale e al SEMED. In particolare, l'ETF sosterrà la DG EMPL nella creazione di un gruppo di esperti in materia di occupazione giovanile e occupabilità in seno al partenariato orientale e incoraggerà gli scambi sulle politiche in materia di istruzione, formazione e giovani tra i paesi SEMED. Su richiesta, l'ETF contribuirà all'attuazione di programmi regionali finanziati dall'UE in materia di occupabilità dei giovani. L'ETF prevede anche azioni di sviluppo delle capacità mirate a livello nazionale in un numero limitato di paesi partner prioritari.

Obiettivo del progetto è aiutare i paesi partner a migliorare l'IFP iniziale e continua in termini di informazioni sul mercato del lavoro e competenze per l'occupabilità.

Risultati per il 2017-2018	Indicatori
Sviluppo e attuazione dei meccanismi dei paesi partner per monitorare le tendenze del mercato del lavoro e utilizzare le informazioni sul fabbisogno di competenze per un'attuazione efficace delle politiche in materia di IFP.	Almeno la metà dei paesi che ricevono un sostegno dell'ETF nel campo del mercato del lavoro ha sviluppato meccanismi per aumentare la rilevanza dell'offerta di IFP rispetto al mercato del lavoro.
Maggiore informazione e sensibilizzazione dei paesi partner che hanno sottoscritto partenariati di mobilità con l'UE al fine di sviluppare e attuare misure a sostegno dei migranti;	In almeno quattro dei paesi partner che hanno sottoscritto accordi detti "partenariati di mobilità", i sistemi nazionali forniscono opportunità di integrazione nel mercato del lavoro attraverso la convalida/il riconoscimento delle competenze dei migranti.
Progressi compiuti dai paesi candidati e dai potenziali paesi candidati nella referenziazione dei loro quadri nazionali delle qualifiche al quadro europeo delle qualifiche; dimensione esterna dell'EQF attuato nei pertinenti paesi partner.	Cinque paesi partner hanno iniziato a sviluppare e attuare meccanismi per facilitare il passaggio dei giovani nel mondo del lavoro.
Risorse per il 2017	
Le risorse indicative ammontano a 7,2 ETP, 470 000 EUR in finanziamenti a progetti e 55 000 EUR per le missioni.	

3.7 Progetto strategico 7: apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali

Il supporto all'apprendimento imprenditoriale e alle competenze aziendali nei paesi partner contribuirà all'obiettivo specifico 5. Le competenze aziendali rappresenteranno una componente centrale del supporto dell'ETF alla Commissione europea nella sua più ampia attività volta a promuovere le disposizioni chiave dello Small Business Act per l'Europa (SBA).

L'ETF perseguirà il progresso dei paesi partner negli indicatori SBA relativi allo sviluppo del capitale umano (apprendimento imprenditoriale, imprenditoria femminile e competenze delle PMI), attraverso le valutazioni SBA. Le successive raccomandazioni formulate nelle valutazioni, con particolare attenzione per l'attuazione delle politiche e lo sviluppo delle capacità, alimenteranno anche il lavoro che deriverà dalle richieste specifiche per paese e dalle richieste provenienti dalle regioni ETF.

L'ETF incoraggerà altresì i responsabili politici dei paesi partner e i fornitori di corsi di formazione a migliorare la politica e la sua attuazione attraverso l'individuazione e la diffusione di buone pratiche di qualità garantita in termini di competenze delle PMI, in particolare nella regione di preadesione

concentrandosi su quelle piccole e medie imprese che commerciano, o possono potenzialmente farlo, con il mercato unico dell'UE. Le buone pratiche saranno condivise attraverso una serie di meccanismi di cooperazione multi-paese, tra cui a) il *gruppo di lavoro* dell'Europa sud-orientale sulla politica *industriale*; b) la piattaforma del partenariato orientale sull'integrazione economica e la convergenza con le politiche dell'UE; c) il gruppo di lavoro euromediterraneo sulla cooperazione industriale.

Nel 2016-2017 sarà riposta grande attenzione sul rafforzamento dell'interfaccia tra la valutazione politica dello SBA dell'ETF e il supporto successivo a livello nazionale e nello sviluppo di buone prassi. In particolare, la finalità è quella di migliorare l'attuazione delle politiche riducendo le distanze tra gli operatori e i decisori politici mediante il dialogo e la condivisione delle conoscenze.

Obiettivo del progetto è sostenere i paesi partner nel miglioramento dell'IFP iniziale e continua in termini di apprendimento imprenditoriale e competenze aziendali.

Risultati per il 2017-2018	Indicatori
Progressi realizzati nei paesi partner che attuano le raccomandazioni SBA relative al capitale umano.	Miglioramento delle prestazioni della SBA sulle dimensioni dello sviluppo del capitale umano in almeno 3 paesi partner
I paesi partner sviluppano meccanismi per identificare e sviluppare le competenze delle PMI.	Fino a 10 buone prassi in materia di competenze delle PMI soggette a valutazione tra pari e disponibili sulla piattaforma ETF. Strumento di monitoraggio dell'impatto delle competenze delle PMI.
Risorse per il 2017	
Le risorse indicative ammontano a 4,9 ETP, 210 000 EUR in finanziamenti a progetti e 53 000 EUR in bilancio per le missioni.	

3.8 Azioni orizzontali volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni istituzionali dell'ETF

Sulla base degli obiettivi pluriennali di cui alla precedente sezione 2, i risultati attesi per il 2017-2018, e le azioni nel 2017 sono raggruppate sotto due filoni di questa azione orizzontale e che servono a garantire il conseguimento in modo efficiente ed efficace degli obiettivi istituzionali dell'ETF, così come misurati tramite gli indicatori di prestazione chiave di cui all'allegato XI.

Linea 1: azioni per rafforzare il partenariato e la cooperazione delle parti interessate

I risultati attesi per il periodo 2017-2018 sono i seguenti:

Risultati per il periodo 2017-2018	Indicatori
Rafforzamento del dialogo con le istituzioni dell'UE e i pertinenti organismi dell'UE al fine di garantire la coerenza con le priorità dell'UE e la complementarità con l'azione di assistenza e le politiche dell'UE	Maggior numero di attività congiunte con donatori e organizzazioni internazionali e bilaterali
Migliore cooperazione con le istituzioni pertinenti degli Stati membri dell'UE facendo leva su esperienze e pratiche significative in materia nell'ottica di diffonderle nei paesi partner	
Scambio rafforzato con le organizzazioni internazionali e bilaterali e altri pertinenti attori internazionali e regionali al fine di garantire approcci complementari alla riforma dello sviluppo del capitale umano e offrire opportunità di potenziare le azioni dell'ETF	

Azioni per il 2017
Continuare a supportare il dialogo strutturato con i servizi della Commissione sotto il coordinamento della DG Occupazione, affari sociali e inclusione nonché il dialogo con le commissioni del Parlamento europeo, gli organi consultivi dell'UE e i rappresentanti delle parti sociali a livello europeo.
Favorire la cooperazione con le istituzioni pertinenti degli Stati membri dell'UE facendo leva sulle esperienze e le pratiche in materia nell'ottica di diffonderle nei paesi partner.
Rafforzare la cooperazione con le organizzazioni internazionali e gli altri attori internazionali e regionali pertinenti mediante un incontro di coordinamento dei donatori organizzato su uno specifico settore tematico e intensificare la partecipazione al gruppo inter-agenzie TVET e alle attività dei gruppi di lavoro nonché alle reti e ai dibattiti internazionali.

Linea 2: azioni volte a migliorare la prestazione organizzativa dell'ETF

Coordinamento della gestione delle prestazioni

Risultati attesi:

Risultato per il periodo 2017-2018	Indicatori
Maggiore efficacia ed efficienza dell'organizzazione, pur mantenendo la conformità con il quadro normativo.	*Programma di lavoro /DOCUP annuale presentato puntualmente alla CE.* *Tasso (%) di raccomandazioni di audit esterne e interne accettate, attuate nei termini concordati.*
Azioni per il 2017	
Mantenere, aggiornare e migliorare il quadro per la gestione integrata delle prestazioni dell'ETF e le politiche, i processi e gli strumenti ad esso sottesi che permettono di monitorare e valutare le prestazioni dell'ETF in particolare in termini di qualità e produttività;	
Esecuzione tempestiva e seguito degli audit, gestione del rischio e altri esercizi di (auto)valutazione e conformità alle funzioni dell'UE come la protezione dei dati e le misure antifrode anche attraverso il servizio giuridico dell'ETF;	
Basarsi sui controlli esterni e sui risultati del monitoraggio delle prestazioni dell'ETF per progettare e attuare azioni di sviluppo organizzativo strutturate e sistematiche, in particolare le azioni trasversali elencate di seguito;	
Istituire un archivio storico digitale dell'ETF a uso pubblico e interno.	

Gestione delle risorse umane

Nel 2017 le principali azioni saranno:

Risultato per il periodo 2017-2018	Indicatori
Mantenimento della buona reputazione dell'ETF, efficienza del personale, miglioramento delle prestazioni e aumento della soddisfazione, garanzia del rispetto dei quadri giuridici.	Rapporto tra sostegno amministrativo e personale di coordinamento/operativo + personale neutro Percentuale media di posti vacanti Percentuale di assunzione del personale
Azioni per il 2017	
Continuare nell'attuazione dei programmi di apprendimento e sviluppo in linea con la previsione delle esigenze in termini di competenze avviata nel 2015.	
Continuare nell'attuazione di percorsi di sviluppo a lungo termine personalizzati per i manager, sulla base di un esercizio di feedback a 360° volto allo sviluppo.	
Sviluppare ulteriormente un sistema di gestione delle risorse umane unificato.	
Attuare azioni di miglioramento sulla base dei risultati del sondaggio sul coinvolgimento dei dipendenti del 2015 e dalla valutazione del rischio da stress lavoro-correlato del 2016.	

Gestione finanziaria e degli appalti

Nel 2017 le principali azioni saranno:

Risultato per il periodo 2017-2018	Indicatori
Disponibilità di un sistema e di strumenti di gestione finanziaria e degli appalti solidi, conformi ed efficienti per sostenere un utilizzo efficace, effettivo ed economico delle risorse finanziarie dell'ETF.	Attuazione degli stanziamenti di impegno Tasso di annullamento di stanziamenti di pagamento Puntualità dei pagamenti Tasso di esecuzione

Azioni per il 2017
Impiegare strumenti di comunicazione elettronica con offerenti e contraenti.
Optimise internal procedures and quality assurance measures consolidando i principi di gestione basati sui rischi reinforcing risk based management principles.
Applicazione del regolamento finanziario CE regolando le procedure amministrative, semplificando e snellendo norme finanziarie.
Contribuire al regolamento quadro finanziario riformato.

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Nel 2017 le principali azioni saranno:

Risultato per il periodo 2017-2018
Miglioramento costante dei servizi TIC al fine di sostenere gli utenti, la strategia e il mandato dell'ETF, aggiornamento dell'infrastruttura, rafforzamento della governance TIC, miglioramento della condivisione e dell'integrazione delle informazioni, garanzia di una mobilità continua e sicura.
Azioni per il 2017
Migliorare la gestione e la condivisione delle informazioni completando il rilancio del sito web dell'ETF e l'attuazione su base continuativa di soluzioni personalizzate per il sistema di gestione documentale dell'ETF.
Bando di gara per il fornitore di servizi di telecomunicazione unico.
Preparare il trasferimento del centro dati ai servizi cloud.
Migliorare il sistema di gestione delle relazioni con i clienti.

Gestione delle strutture

Nel 2017 le principali azioni saranno:

Azioni per il 2017
Consolidare i servizi esternalizzati mantenendo al contempo elevati standard nell'erogazione dei servizi e aumentando la soddisfazione del personale.
Avviare la creazione di un sistema di servizi sicuro, indipendente e più rispettoso dell'ambiente.
Ottimizzare le sale riunioni, prestando particolare attenzione all'aggiornamento e al mantenimento delle strutture tecnologiche all'avanguardia.
Migliorare le condizioni di lavoro (salute e sicurezza) del personale dell'ETF sulla base della valutazione dei rischi e delle normative in materia.
Risultato per il periodo 2017-2018
Garanzia di un ambiente di lavoro attraente, pulito, accessibile, sicuro ed efficiente per tutte le attività dell'ETF.

Contabilità

Nel 2017 le principali azioni saranno:

Risultato per il periodo 2017-2018
Conti annuali corretti garantiti.

Azioni per il 2017
Mantenere il follow -up del flusso di cassa e richiedere fondi in tempo per accertarsi che i pagamenti possano essere effettuati in tempo.
Attuare il regolamento finanziario della Commissione europea adeguando le procedure amministrative nonché semplificando e razionalizzando le norme finanziarie.
Organizzare una formazione adeguata per il personale coinvolto nei processi finanziari che hanno un impatto sulla contabilità generale.

Azioni trasversali

Nel 2017 l'ETF intende sviluppare le sue prestazioni istituzionali attraverso azioni collettive in seno all'istituzione in tre settori prioritari. Queste hanno lo scopo di rafforzare la prestazione organizzativa dell'ETF nonché la sua capacità di cooperazione inter-dipartimentale e l'allineamento con le priorità di core business. Le aree di progetto e i risultati attesi per il 2017-2018 sono i seguenti:

Azioni per il 2017	
1.	Maggiore efficienza ed efficacia nell'offerta delle 4 funzioni dell'ETF attraverso l'utilizzo della tecnologia digitale. Miglioramento della portata dell'ETF attraverso interazioni più attive e frequenti, con un numero crescente di soggetti interessati esterni. Potenziamento del lavoro di collaborazione e dell'apprendimento con i soggetti interessati esterni, in particolare con i beneficiari dei paesi partner. Miglioramento della gestione della conoscenza, in particolare per quanto riguarda l'analisi delle politiche, la condivisione delle buone pratiche, l'accesso e la gestione dei dati oggettivi. Miglioramento della capacità dell'ETF di impegnarsi in maniera significativa con le parti interessate e gestire le interazioni.
2.	Migliore garanzia della qualità degli eventi dell'ETF durante tutta la fase di pianificazione, attuazione e follow -up attraverso politiche integrate di garanzia della qualità e orientamenti nei progetti strategici dell'ETF. Ideazione di una metodologia degli eventi dell'ETF che prevede l'elaborazione di una guida pratica. Aggiornamento della mappa degli eventi. Offerta di un corso di formazione sulla metodologia. Revisione dei sistemi informatici.
3.	Aumento del valore aggiunto, dell'efficacia e della visibilità delle attività/azioni dell'ETF nei paesi partner attraverso la cooperazione strategica/prioritaria. a. Cooperazione rafforzata delle parti interessate nei paesi partner. b. Maggiore coordinamento delle relazioni dei soggetti interessati a livello aziendale mediante lo sviluppo professionale continuo.

ALLEGATI

Annex I – Activity based resource allocation

Planned resource allocation per specific objective 2017-20

Specific Objective area (budget in m€)	2017	2018	2019	2020	%
Specific Objective area 1: Evidence based policymaking and governance systems	7.325	7.325	7.471	7.621	36%
Specific Objective area 2: VET provision and quality assurance	3.663	3.663	3.736	3.810	18%
Specific Objective area 3: The modernisation of qualifications and qualifications systems	4.120	4.120	4.203	4.287	20%
Specific Objective area 4: Employment, skills and employability (including skills and migration)	3.205	3.205	3.269	3.334	16%
Specific Objective area 5: Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.831	1.831	1.868	1.905	9%
Total ETF	20.144	20.144	20.546	20.957	

Planned direct resource allocation by strategic project 2017

Operational Activities 2017 Strategic Projects	Planned budget (m€)	%
Support to EU assistance in the context of EU external policies	2.216	11%
Policy analysis and systemwide progress monitoring	3.626	18%
VET governance	2.820	14%
VET provision and quality	3.223	16%
Qualifications and qualifications systems	3.626	18%
Employment, skills and employability (including skills and migration)	2.820	14%
Entrepreneurial learning and enterprise skills	1.612	8%
Total Strategic Projects	**20.144**	**100%**

One Full Time Equivalent is estimated at €87.000.

* FTE includes experts, support and project coordination

Planned resource allocation by ETF function 2017

ETF Function	Planned budget (m€)	%
Support to the EU (F1)	3.827	19%
Capacity Building (F2)	9.871	49%
Policy Analysis (F3)	3.424	18%
Dissemination and Networking (F4)	2.820	14%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Planned resource allocation by region 2017

Geographical region	Planned budget (m€)	%
South Eastern Europe and Turkey (SEET)	7.328	37%
South and Eastern Mediterranean (SEMED)	5.505	27%
Eastern Europe (EE)	5.832	29%
Central Asia (CA)	1.477	7%
Total Budget	**20.144**	**100%**

Annex II – Financial resources 2017-20

Table 1 – Expenditure

Expenditure	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Commitment appropriations	Commitment appropriations	Commitment appropriations
Title 1	13,867,400	13,747,600	13,731,200
Title 2	1,589,100	1,808,600	1,844,450
Title 3	4,688,500	4,587,800	4,568,350
Total expenditure	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Expenditure		Commitment appropriations						
	Committed Budget N-1 (2015)	Budget N (2016)	Draft Budget N+1 (2017)		VAR N+1 / N (2017/2016)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
			Agency request	Budget Forecast				
Title 1 - Staff Expenditure	**13,144,962**	**13,867,400**	**13,747,600**	**13,747,600**	**-0.9%**	**13,731,200**	**13,762,300**	**13,827,400**
11 Salaries and allowances	12,349,319	13,002,000	12,938,900	12,938,900	-0.5%	12,931,400	12,979,800	13,044,900
- of which establishment plan posts	10,411,362	10,752,000	10,725,000	10,725,000	-0.3%	10,696,000	10,732,900	10,786,400
- of which external personnel	1,937,957	2,250,000	2,213,900	2,213,900	-1.6%	2,235,400	2,246,900	2,258,500
Expenditure related to staff recruitment	15,892	29,000	29,000	29,000	0.0%	20,000	20,000	20,000
13 Mission expenses	93,000	150,000	110,000	110,000	-26.7%	110,000	110,000	110,000
14 Socio-medical infrastructure	24,260	35,000	30,000	30,000	-14.3%	30,000	27,000	27,000
1e Training	234,184	250,000	250,000	250,000	0.0%	250,000	240,000	240,000
1d External Services	403,600	368,000	360,000	360,000	-2.2%	360,000	360,000	360,000
17 Receptions and events	3,851	8,400	8,500	8,500	1.2%	8,500	8,500	8,500
1f Social Welfare	20,857	25,000	21,200	21,200	-15.2%	21,300	17,000	17,000
Title 2 - Infrastructure and operating expenditure	**1,955,631**	**1,589,100**	**1,808,600**	1,808,600	13.8%	**1,844,450**	**1,628,200**	**1,689,200**
20 Rental of buildings and associated costs	728,447	617,600	777,245	772,245	25.8%	929,100	725,150	727,850
21 Information and communication technology	932,964	675,200	791,655	791,655	17.2%	710,650	691,850	750,150
22 Movable property and associated costs	120,943	87,100	5,000	5,000	-94.3%	20,000	20,000	20,000
23 Current administrative expenditure	62,064	83,000	64,500	64,500	-22.3%	64,500	71,000	71,000
24 Postage / Telecommunications	19,127	26,200	20,200	20,200	-22.9%	20,200	20,200	20,200
25 Meeting expenses	92,087	100,000	150,000	150,000	50.0%	100,000	100,000	100,000
26 Running costs in connection with operational activities		-	-	-		-	-	-
27 Information and publishing	-	-	-	-		-	-	-
Title 3 - Operational expenditure	**5,030,083**	**4,688,500**	**4,587,800**	**4,587,800**	**-2.1%**	**4,568,350**	**5,155,500**	**5,440,400**
30 - Communications	506,483	569,500	529,500	529,500	-7.0%	479,500	517,500	517,500
31 - Corporate Performance and Stakeholders	305,773	220,000	220,000	220,000	0.0%	220,000	245,000	265,000
31 - Operational Projects	3,498,127	3,138,000	3,188,300	3,188,300	1.6%	3,218,850	3,743,000	4,007,900
32 - Operational Missions	719,700	761,000	650,000	650,000	-14.6%	650,000	650,000	650,000
TOTAL EXPENDITURE	**20,130,677**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 2 – Revenue

Revenues	N (2016)	N+1 (2017)	N+2 (2018)
	Revenues estimated by the agency	Budget Forecast	Budget Forecast
EU contribution	19,956,000	19,771,000	20,144,000
Other revenue(Recovery from surplus)	189,000	373,000	
Total revenues	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**

Revenues	N-1 (2015)	N (2016)	N+1 (2017)		VAR N+2 / N+1 (2018 /2017)	Envisaged N+2 (2018)	Envisaged N+3 (2019)	Envisaged N+4 (2020)
	Executed Budget	Revenues estimated by the agency	As requested by the agency	Budget Forecast				
1. Revenue from fees and charges								
2. EU contribution	**20,143,234**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**
of which Administrative (Title 1 and Title 2)								
of which Operational (Title 3)								
of which assigned revenues deriving from previous years' surpluses	198,234	189,000	373,000	373,000				
3. Third countries contribution (incl. EFTA and candidate countries)								
of which EFTA								
of which candidate countries								
4. Other contributions	**402,019**							
of which delegation agreement, ad hoc grants	402,019							
5. Administrative operations	9,042							
6. Revenues from services rendered against payment								
7. Correction of budgetary imbalances								
TOTAL REVENUES	**20,554,295**	**20,145,000**	**20,144,000**	**20,144,000**	**0.0%**	**20,144,000**	**20,546,000**	**20,957,000**

Table 3 – Budget outturn and cancellation of appropriations

Budget outturn	2013	2014	2015
Revenue actually received (+)	22,004,048.99	21,386,012.01	20,593,142.85
Payments made (-)	-19,906,374.10	-20,741,263.02	-19,908,790.31
Carry-over of appropriations (-)	-2,100,608.40	-1,826,701.57	-1,249,885.60
Cancellation of appropriations carried over (+)	125,795.46	81,496.96	53,404.07
Adjustment for carry over of assigned revenue appropriations from previous year (+)	75,354.86	1,292,752.88	886,582.88
Exchange rate differences (+/-)	17.35	-4,103.79	-1,056.40
Adjustment for negative balance from previous year (-)			
Total	**198,234.16**	**188,193.47**	**373,397.49**

Cancellation of commitment appropriations

At the end of 2015 the ETF has cancelled €20 385,19 commitment appropriations, representing appropriations for Title 1 and 2 which have not been committed. The biggest amount has been on Title 1 (€16,388) and is mainly linked to recruitment, missions and social activities.

Cancellation of payment appropriations for the year

In Title 3 (differentiated appropriations), there were €279 548.72 payment appropriations which were not disbursed (5.5% of Title 3), linked mainly to the timing of receipt of invoices at the end of the year.

Cancellation of payment appropriations carried over

Cancelled appropriations for administrative expenses are reduced compared with previous years (from €81,496.96 to €53,404.07), indicating a more appropriate estimation of remaining expenses at the end of the year.

Annex III – Human resources tables

Table 1 – Staff population and its evolution; overview of all categories of staff

Staff population		Actually filled as of 31.12 N-2 (2014)	Authorised under EU budget N-1 (2015)	Actually filled as of 31 12.N-1 (2015)	Authorised under EU budget for year N (2016)	Expected filled as of 31.12.N (2016)	In draft budget for year N+1 (2017)	Envisaged in N+2 (2018)	Envisaged in N+3 (2019)	Envisaged in N+4 (2020)
Officials	AD									
	AST									
	AST/SC									
TA	AD	59	60	59	59	59	57	55	56	56
	AST	33	32	31	31	31	31	31	30	30
	AST/SC									
Total headcounts		**92**	**92**	**90**	**90**	**90**	**88**	**86**	**86**	**86**
CA GFIV		6.5	6.5	7.5	8.5	8	9	9	9	9
CA GF III		19.5	23	20.5	23.5	24	24.5	25	25.5	26
CA GF II		10.5	9	9.5	7	8	7	6.5	6	5.5
CA GFI										
Total CA in FTE		**36.5**	**38.5**	**37.5**	**39**	**40**	**40.5**	**40.5**	**40.5**	**40.5**
SNE			1	0	1	1	1	1	1	1
Local Agents[18]		2	2	2	2	1	1	1	1	1
TOTAL		**130.5**	**133.5**	**129.5**	**132**	**132**	**130.5**	**128.5**	**128.5**	**128.5**
Structural service providers		2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
GRAND TOTAL		133	136	132	134.5	134.5	133	131	131	131
External staff for occasional replacement		3.7		4.7						

[18] Please note that in 2016 one LA was replaced by one CA.

Table 2 – Multi-annual staff policy plan year 2017–0

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AD 16		0		0				0				0		0		0		0
AD 15		0		0				0				0		0		0		0
AD 14		1		1				1				1		1		1		1
AD 13		6		0				6				3		4		5		6
AD 12		12		8				13				12		14		15		15
AD 11		8		9				9				9		8		9		10
AD 10		4		5				6				5		6		6		6
AD 9		12		12				12				13		12		12		11
AD 8		8		7				7				13		9		7		6
AD 7		9		14				5				1		1		1		1
AD 6		0		2				0				0		0		0		0
AD 5		0		1				0				0		0		0		0
Total AD	**0**	**60**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**59**	**0**	**0**	**0**	**57**	**0**	**55**	**0**	**56**	**0**	**56**
AST 11		0		0				2				2		3		3		4
AST 10		4		1				4				4		5		6		6
AST 9		9		7				9				10		9		9		9
AST 8		6		4				6				6		6		6		6
AST 7		4		5				4				4		4		4		4
AST 6		4		3				4				4		4		2		1
AST 5		5		4				2				1		0		0		0
AST 4		0		3				0				0		0		0		0
AST 3		0		4				0				0		0		0		0
AST 2		0		0				0				0		0		0		0
AST 1		0		0				0				0		0		0		0
Total AST	**0**	**32**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**0**	**0**	**31**	**0**	**31**	**0**	**30**	**0**	**30**

Category and grade	Establishment plan in EU Budget N-1 (2015)		Filled as of 31/12/N-1 (2015)		Modifications in year N-1 in application of flexibility rule (2015)		Establishment plan in voted EU Budget n (2016)		Modifications in year N in application of flexibility rule (2016)		Establishment plan in Draft EU Budget N+1 (2017)		Establishment plan N+2 (2018)		Establishment plan N+3 (2019)		Establishment plan N+4 (2020)	
	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA	officials	TA
AST/SC1																		
AST/SC2																		
AST/SC3																		
AST/SC4																		
AST/SC5																		
AST/SC6																		
Total AST/SC	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAL	**0**	**92**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**90**	**0**	**0**	**0**	**88**	**0**	**86**	**0**	**86**	**0**	**86**

Annex IV – HR Policies

Recruitment policy

a. Officials

There are no posts for Officials in the ETF.

b. Temporary agents

Main selection principles:

There is no major difference in selection procedures for contract or temporary agents. Both are governed by the Staff Regulations and their respective Implementing Rules as adopted by ETF Governing Board.

External selection procedures can be launched for one or more similar positions or the creation of reserve lists.

Both selection procedures include the following main steps:

1. setting up of a Selection Assessment Board (SAB) to be approved by the Director;
2. drafting of the vacancy notice and approval by the Director before publication. The vacancy notice includes amongst other things , the eligibility and selection the type and duration of contract and the recruitment grade;
3. publication of the vacancy notice with the name of the SAB members on the ETF website and wide dissemination amongst others to: EPSO, other agencies, EU delegations etc.;
4. questions for the interview and written test are prepared by the SAB with the support of HR staff before the names of applicants are disclosed to the SAB;
5. pre-screening of candidates' CVs on the basis of eligibility criteria mentioned in the vacancy notice is performed by HR staff;
6. screening of eligible candidates on the basis of CVs according to selection criteria mentioned in the vacancy notice is performed by the SAB;
7. each time the SAB meets, minutes are drafted and included in the recruitment file;
8. invitation of selected candidates for interview and written tests are sent;
9. assessment of candidates by the SAB who then proposes a short-list of successful candidates to the Director who decides on the potential job offer and establishment of a reserve list where applicable;
10. all candidates who participated in the interviewing process are informed in writing on the result of the selection procedure.

Type of key functions[19], typical entry grades:

Temporary agents are normally recruited at the levels indicated below taking into account, in particular, the job market for the specific job profiles concerned:

- AST/SC: the ETF does not intend to recruit staff in this category, as such secretarial and clerical activities are mainly carried out by Contract Agents in the ETF.
- AST1-AST3 are generally not recruited any longer as Contract Agents are instead recruited for those related administrative functions
- AST 4 as an ad-hoc decision (as in principle, Contract Agents is a preferred option) for Professionals where specific technical knowledge is required and longer professional experience (posts such as IT officer, budget officer, HR officer, …)
- AD 5 to AD 9 for Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists), Professionals/Senior Professionals (posts such as Legal advisor etc.) where specific deep or very deep technical knowledge and expertise are required.
- AD 9 for Middle Managers (Heads of Units) and AD 9 (or above) for Senior Managers (Heads of Departments, Deputy Director). The exact grade will depend on the complexity of the Unit/Department and the level of expertise required.
- AD 14 for the post the Director of the ETF.

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Temporary Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract as per article 8 of the CEOS. This does not apply to the Director's position which is for a 5-year initial contract and may be renewed for not more than 3 years.

c. Contract agents

Type of key functions, typical entry Function Groups:

- FGI for archivist, mailing and mass copy support staff (manual and administrative support tasks) under the supervision of Temporary Agent.
- FGII for administrative and technical support staff (clerical and secretarial tasks; financial, HR, IT, project or other support and assistance) under the supervision of a Temporary Agent.
- FG III for senior assistant and/or professional staff (executive and/or technical tasks such as financial, HR, IT, project assistants and officers) under the supervision of a Temporary Agent.
- FGIV for professional/senior professional staff where specific deep or very deep technical knowledge is required (administrative, advisory tasks…) under the supervision of a Temporary Agent.

[19] ETF key functions and/or job titles do not refer to the « Types of Posts » as listed in the Annex I of the Staff Regulations (i.e. the Type of Post for ETF's experts or senior experts is «Administrator»)

Typical length of contracts of employment:

Unless specified otherwise in the vacancy notice, Contract Agents are generally offered contracts of up to 3 years that may be renewed for another fixed period of generally up to 3 years. If further renewed, it shall lead to an indefinite duration contract in line with article 85 of the CEOS and the related ETF Implementing Rules. For Contract Agents FGIV, they need to demonstrate a B2 level in a 3rd EU language before renewal for an indefinite duration.

d. Seconded National Experts[20]

Main selection principles:

Please refer to "Temporary Agents main selection principles" as selection principles are very similar

SNEs: type of key functions:

SNEs are usually covering positions of Experts and Senior Experts (posts such as HCD Specialist and HCD Senior Specialists) where specific deep or very deep technical knowledge is required.

SNEs: typical length of secondment:

SNEs are generally offered secondment for an initial year. The initial period of secondment may not be less than 6 months or more than 2 years. It may be renewed up to a total period not exceeding 4 years.

e. Structural service providers[21]

Key tasks:

IT consultants/Software developers

Receptionists

Tender procedure:

Open tender

Duration of the contract

Framework contract signed for 4 years.

[20] NB SNEs are not employed by the agency.

[21] NB Structural service providers are not employed by the agency.

Appraisal of performance and reclassification/promotions

The agency's policy on performance appraisal and promotion/reclassification – short description

The ETF encourages each Reporting Officer to have open, constructive and frequent discussions with their staff to review progresses against objectives set, learning and development activities, to identify difficulties and support needs all along the year as best practice in performance management. Staff members are also encouraged to have open, constructive and frequent discussions with their Reporting Officer.

The appraisal procedure

The Implementing Rules (GB/15/DEC/008 and GB/15/DEC/007) adopted by ETF Governing Board describe the appraisal procedure for Temporary and Contract Agents respectively. Both comprise the following main principles and steps.

Main principles

An appraisal report is made on a yearly basis for each staff member with at least one-month service.

The report is a qualitative appraisal on efficiency, ability and conduct in service and must include a conclusion on whether the performance has been satisfactory or not, based on factual elements.

The Reporting Officer is the direct superior of the jobholder.

Main steps

- Each jobholder (JH) has 8 working days to write their self-assessment ;
- The Reporting Officer arrange for the formal dialogue (on performance and identification of training needs);
- Within 10 working days from the formal dialogue, the RO writes the appraisal report, adding a conclusion on whether the performance has been satisfactory;
- The JH has 5 working days to accept or refuse (with a reasoned explanation) the report.
    - Where the report is accepted (with or without comments), the reports is considered final and archived[22]
    - Where the report is refused, it automatically triggers the appeal process
    - Where the report concludes the performance has not been satisfactory, it triggers the approval by the countersigning officer

Reclassification policy

The existing policy as per ETF Governing Board Decision of February 2000 provides that on a yearly basis, a promotion exercise is launched.

It starts with the publication of the list of staff eligible for reclassification. Then, on the basis of past performance reports as well as a supporting note from the respective Reporting Officers, a Promotion Board, after comparing merits, proposes to the Director a short list of staff members to be considered for reclassification.

[22] The ETF has developed an Electronic system to support the Annual Dialogue exercise, which leads to secured electronic archiving.

The Director takes decision considering the merits and the limits authorised by the ETF's establishment plan, Annex 1 of the Staff Regulations and budget.

The reclassification takes place on 1st July unless the B2 level for the 3rd language has not been attested (for Temporary Agents prior to their first reclassification).

Table 1 – Reclassification of temporary staff/promotion of officials

Category and grade	Staff in activity at 1.01.2014		How many staff members were promoted / reclassified in 2015		Average number of years in grade of reclassified/promoted staff members
	officials	TA	officials	TA	
AD 16					
AD 15					
AD 14		1			
AD 13					
AD 12		7			
AD 11		11			
AD 10		3		1	4
AD 9		13		1	8
AD 8		7			
AD 7		14		2	5
AD 6					
AD 5		2		1	3
Total AD		**58**	**0**	**5**	**5**
AST 11					
AST 10		2			
AST 9		6			
AST 8		3		1	3
AST 7		7			
AST 6		3		1	3
AST 5		3			
AST 4		4		1	3
AST 3		4		1	5
AST 2		1			
AST 1					
Total AST		**33**	**0**	**4**	**3.5**
AST/SC1					
AST/SC2					
AST/SC3					
AST/SC4					
AST/SC5					
AST/SC6					
Total AST/SC					
TOTAL		**91**	**0**	**9**	**4.25**

From	To	N° of TAs	Average years
AD5	AD6	1	3
AD7	AD8	2	5
AD9	AD10	1	8
AD10	AD11	1	4
AST3	AST4	1	5
AST4	AST5	1	3
AST6	AST7	1	3
AST8	AST9	1	3

Table 2 – Reclassification of contract staff

Function Group	Grade	Staff in activity at 1.01.2014	How many staff members were reclassified in 2015	Average number of years in grade of reclassified staff members
CA IV	18			
	17			
	16			
	15			
	14	5	1	3
	13			
CA III	12			
	11			
	10	10	2	4.5
	9	9	1	3
	8	3	1	4
CA II	7	2		
	6	2		
	5	5	3	3
	4	2		
CA I	3			
	2			
	1			
Total		**38**	**8**	**3.5**

From	To	N° of CAs	Average years
FGII 5	FGII 6	3	3
FGIII 8	FGIII 9	1	4
FGIII 9	FGIII 10	1	3
FGIII 10	FGIII 11	2	4.5
FGIV 14	FGIV 15	1	3

Mobility policy

There are two types of mobility:

- Internal mobility
- Mobility between Union agencies

1. Internal mobility

The ETF adopted a revised internal mobility policy in June 2012 that highlights the two ways through which staff can move from one position to another one. However, now that the ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009) that entered into force on 1/7/2015, the mobility of Temporary Agents is governed by that Implementing Rule. The principles in the ETF policy and Implementing Rule remain overall the same though and are presented hereafter.

The Internal Mobility can have two different forms:

a) Through reassignment of staff members in the interest of the service as par article 7 of the Staff Regulations

b) Through internal publication of a post. In that case, the post is published at a range of grades within a function group corresponding to the type of post to be filled. Staff members are invited to send their application for the specific post with a view to its being filled further to a selection procedure.

The outcome of an internal mobility does not lead to any change in the contract of employment.

2. Mobility between Union agencies.

The ETF Governing Board has adopted the Implementing Rule governing the recruitment of Temporary Agents 2f (GB/15/DEC/009), which also governs the mobility of Temporary Agents between Union agencies. The main principles are highlighted hereafter.

In the vacancy notice, the post is published at the same range of grade as in the internal publication. It specifies that applicants must be Temporary Agents with at least two years' service, and have successfully completed a probation period.

In case of successful procedure, the selected Temporary Agent will keep his/her grade, step and seniority. The contract duration shall be that of the preceding contract and his/her personal file shall be transferred to the new "employer".

Staff movement between the agencies and the institutions.

As can be seen from the table below, the ETF recruits twice as many staff from other agencies/institutions than depart from the ETF to other agencies/institutions. The majority of applications from other agencies/institutions are in the Administrative and Management areas whereas it is limited in the core business area due to the requirements linked to specific prior experience.

Year	Staff (TA+CA) recruited **FROM** other institutions/agencies	Staff (TA+CA) leaving the ETF **TO** join other institutions/agencies
2007	4	4
2008	5	0
2009	2	1
2010	4	1
2011	2	3
2012	8	5
2013	5	1
2014	1	0
2015	2	1
Total	**33**	**16**

Gender and geographical balance

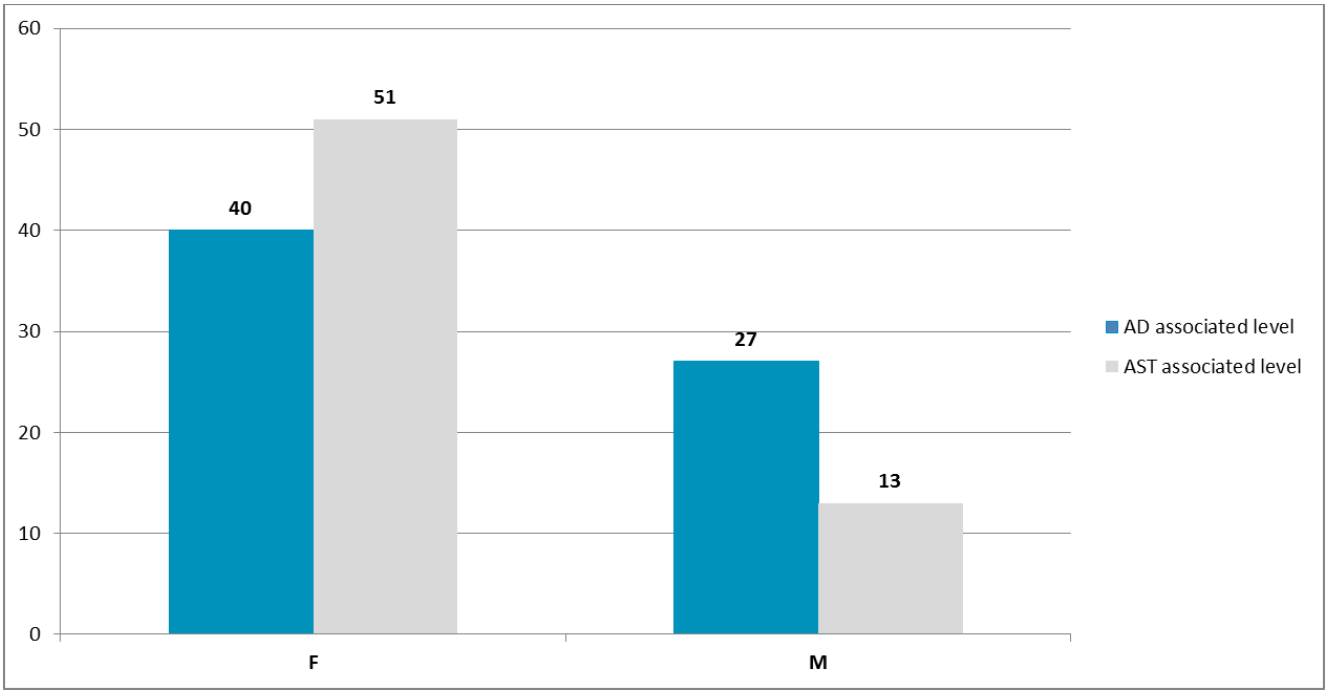
Gender balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Contract (Function Group)	F	M	Total
Temporary Agents (AD)	34	25	59
Temporary Agents (AST)	24	7	31
Local Agents (AL/N2)		2	2
Contract Agents (II)	8	2	10
Contract Agents (III)	19	2	21
Contract Agents (IV)	6	2	8
Grand Total	**91**	**40**	**131**

TA, CA, LA	F	M	Total
AD associated level	40	27	67
AST associated level	51	13	64
Total	**91**	**40**	**131**

Managerial position	F	M	Total
Middle Managers	3	1	4
Senior Managers	2	3	5
Total Managers	**5**	**4**	**9**



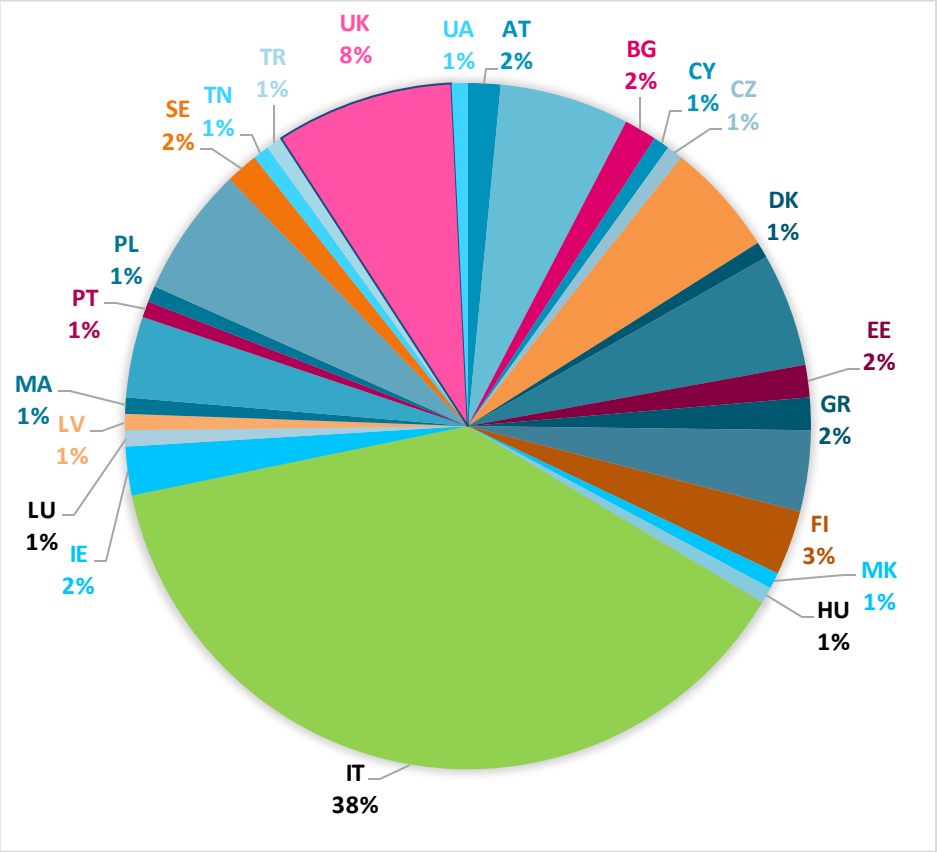
Geographical balance

The data provided below refers to **posts occupied** on 31/12/2015 and not FTEs, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Nationality	Total	%
AT[23]	2	2%
BE	8	6%
BG	2	2%
CY	1	1%
CZ	1	1%
DE	7	5%
DK	1	1%
ES	7	5%
EE	2	2%
GR	2	2%
FR	5	4%
FI	4	2%
MK	1	1%
HU	1	1%
IT	50	38%

[23] Austria (AT), Belgium (BE), Bulgaria (BG), Cyprus (CY), Czech Republic (CZ), Germany (DE), Denmark (DK), Spain (ES), Estonia (EE), Greece (GR), France (FR), Finland (FI), the former Yugoslav Republic of Macedonia (MK), Hungary (HU), Italy (IT), Ireland (IE), Luxembourg (LU), Latvia (LV), Morocco (MA), Netherlands (NL), Portugal (PT), Poland (PL), Romania (RO), Sweden (SE), Tunisia (TN), Turkey (TR), United Kingdom (UK), Ukraine (UA).

Nationality	Total	%
IE	3	2%
LU	1	1%
LV	1	1%
MA	1	1%
NL	5	4%
PT	1	1%
PL	1	1%
RO	8	6%
SE	2	2%
TN	1	1%
TR	1	1%
UK	11	9%
UA	1	1%
Grand Total	**131**	**100%**



Schooling

Turin has a range of international schooling opportunities. This diversified offer targeting a broader community than ETF staff has proven not to need specific agreements with eventual direct financial contribution on the part of ETF.

Nevertheless, the international education available in Turin does not cater sufficiently for all nationalities and schooling can be a barrier for staff in mid-career. Moreover, the current economic crisis and resulting budget cuts mean that public capacity to cater for the needs of international pupils has significantly diminished in recent years and the appetite of the Italian authorities for further developing the provision of international education in Turin is very limited.

Amongst the schools of main interest, there are the following four:

- **Altieri Spinelli**: international state school covering ISCED 0 to 3. In every grade of school, the teaching of languages is carried out by Italian state teachers and by English, French and German mother tongue advisors. It has to be noted that this school is on the process of reviewing its international profile due to budget constraints.
- **International School of Turin**: a private international school offering a complete academic program in English covering ISCED 1 to 3. The school's curriculum is international and leads to the completion of both the American college preparatory diploma and the International Baccalaureate (IB) Diploma.
- **Lycée français Jean Giono**: French school, covering ISCED 0 to 3 offering curricula in French and Italian as well as in English (since 2009).
- **Istituto Vittoria:** an Italian state-recognised private school covering ISCED 3 offering a 4-year upper secondary programme in English leading to the Cambridge International Certificate of Education (ICE) and the International Baccalaureate (IB) Diploma.

The new Site Agreement ratified in 2012 by the Italian Government contains a new clause on schooling as follows:

"Italy shall do its utmost to provide adequate school education at kindergarten, primary and secondary level for the children of the Foundation's staff, and shall guarantee multilingual tuition in line with the system adopted in the European Schools."

Annex V Buildings

Current building(s) [24]

	Name, location and type of building	Other Comment
Information to be provided per building:	Villa Gualino, Torino, Italy	The ETF also has a liaison office in Brussels (PLB3)
Surface area (in square metres) Of which office space Of which non-office space	6,000 2,175 3,825	45.4
Annual rent (in EUR)	1	17000
Type and duration of rental contract	Rental is covered by a Convention for 30 years till 2027 complemented by 3 year service contracts of which the current expires end 2018.	
Host country grant or support	NO	
Present value of the building	N/A	

[24] Please note that for ETF 'building projects in planning phase' and 'building projects submitted to the European Parliament and the Council' are not applicable

Annex VI Privileges and immunities

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Local premises have been provided by local authorities on the basis of a convention that provides for the following main essential points: ETF to participate in the costs of refurbishing the premises to be used, ETF to pay a symbolic rent, ETF to participate in the costs of maintenance of the building * General support is provided by Italy against unauthorised access or other forms of disturbances to the premises. *ETF is authorised to install and operate communications systems. * ETF official communication is not subject to any restrictions or to confidentiality breaches. *The Protocol of privileges and immunities is applicable to ETF. * ETF, its assets and funds may not be subject to administrative or legal measures of constraints. *Premises (including temporary premises) and buildings are inviolable, except in case of emergencies/ fire. * ETF, its assets and funds are exempt from taxes or direct duties, except for taxes on public services. * ETF is exempt from the payment of VAT for all purchases of goods or services or for imports above 300 Euros. * ETF imports and exports are exempted from customs duties, taxes, prohibitions or restrictions.	Staff immune from legal proceedings for acts performed in the exercise of their official duties. * Staff exempted from taxes on salaries and emoluments paid by ETF. * Staff, spouses and dependent members of family not subject to immigration restrictions or registration formalities for foreigners. * For currency exchange staff has the same privileges as officials of equal rank in the diplomatic missions. * Staff, spouses and dependent members of family receive assistance for repatriation in the event of international crises. * Staff may, duty-free and without prohibitions and restrictions, import from the country of their last residence or the country of which they are nationals, when they first take up their post, for a period of one year from their appointment for a maximum of two shipments, their own furniture and personal effects, including a vehicle bought at the conditions of that country, which will be registered in special series. * Staff may export, in the year following the date of cessation of their duties, without prohibitions and restrictions, their own furniture and personal effects, including vehicles.	N/A

Agency privileges	Privileges granted to staff	
	Protocol of privileges and immunities / diplomatic status	Education / day care
* Goods transported as hand baggage are treated as diplomatic luggage. * ETF vehicles are exempted from any taxes, duties or fees or from any import prohibitions/ restrictions. * ETF exempted from payment social security and health insurance contributions on salaries paid to staff, except for local agents	* The ETF Director, spouse and dependent members of family, is granted privileges and immunities, facilities and concessions granted by the Italy to members of equivalent rank in the diplomatic corps in Italy. * Staff, who is not permanently resident in Italy at the time of their appointment, may purchase a motor vehicle free from taxes and charges for the period of their residence in Italy. * Italy issues a special identity card to staff, spouses and dependent members of family to prove that the holder is ETF staff and enjoys privileges and immunities.	

Annex VII Evaluations

Evaluation and monitoring over the period 2017-20 will be outlined in an ETF Monitoring and Evaluation policy which will take into account the requirements from ETF's mandate and financial regulations to set up an effective monitoring and evaluation system. The policy will also incorporate the monitoring and evaluation principles from the regulatory framework of the European Commission, the 'Better Regulation Guidelines and Toolkit'[25].

The ETF commitment to work towards achieving impact is supported by linking the ETF strategic objectives to the project objectives in each annual work programme and by associating these with targets to enable effective and efficient monitoring and evaluation. The ETF utilises the logic of an 'Impact Value Chain' whereby inputs and activities create outputs and outcomes which contribute to intermediate and long term impact. Additionally Key Performance Indicators (KPIs) are defined for the ETF as a whole to measure the overall performance of the organisation in two areas: i) operational and ii) human resources and financial.

Evaluations will enable the measurement and identification of the impact of ETF's work as illustrated in an ETF Intervention Logic, which will be incorporated within the policy and will outline the relationship between the ETF Impact Value Chain and the Key Performance Indicators through which the overall impact of ETF work can be measured.

Monitoring of projects will be done annually using a monitoring self-assessment tool based on the DAC criteria of relevance, efficiency, effectiveness, impact and sustainability. On a rotational basis supplementary external monitoring assessments using internal and/or external experts, including interviews with beneficiaries (principle of triangulation) will be carried out.

Evaluations planned for the period 2017-20

2017 - Policy analysis and system wide progress monitoring

2017 - VET provision and quality

2018 - Qualifications and qualifications systems

2019 - Support to EU assistance in the context of EU external policies

2019 - Entrepreneurial learning and enterprise skills

2020 - Employment, skills and employability (including skills and migration)

2020 - VET governance

[25] European Commission, Better Regulation Guidance and Toolkit, Strasbourg, May 2015

ANNEX VIII ETF Risks Register 2017

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
RR WP 2017 01	1. **Risks from the external environment which may have an impact on the achievement of ETF annual operational objectives 2017**	**1.1** Disruption in the external environment limits partner country engagement in ETF activities and leads to failure/delays in achieving related objectives: Cause 1) Changing priorities of individual countries - either due to institutional political changes in the country or differences in the national agenda - resulting in limited ownership of ETF activities; and Cause 2) Changes in EU external policies towards a given country.	**M**	**1.1** **Corporate Planning** **OPS Project Management and Country monitoring**	**1.1** - Coordination with the European Commission services and the European External Action Service and EU Delegations; - Constant follow up and communication with partner countries by ETF managers, country desks and strategic project teams; - Identification of priority countries already included in WP2017 with 3 levels of priorities from 1 (high priority) 2 (neutral/business as usual) to 3 (low) - Adaptation of project implementation plans. New Country Strategic Perspectives (CSP) are revised annually	**M**

Risk no.	(ETF Risk Framework Areas) / WP 2016 Objectives	Description of potential risk	Inherent risk	ETF processes supporting mitigation	Mitigating actions	Residual risk
		1.2 Changes in EC political priorities generate increased demand for ETF support to partner countries beyond the ETF capacity. This could put the quality and impact of ETF interventions at risk	M	**1.2** **Corporate Planning** **Performance Management System**	**1.2** ETF with support of the Commission and Governing Board use the Structured Dialogue and Board meetings to improve analysis of Work Programme Implementation	M
		1.3 Risk of further budget cuts, beyond planning assumptions, and the reduction of staff could put the quality, impact and added value of ETF interventions at risk	M	**1.3** **Corporate Planning**	**1.3 and 1.4** The WP 2017 is based on given budget assumptions (plan for what the ETF has and not more). Planning is already priority based but the issue is "until when do cuts and prioritisation jeopardise ETF mission? "	M
		1.4 The low and negative priorities indicated in the WP 2017 may put at risk ETF long term country knowledge and networks and jeopardise ETF mission.	M	**1.4** **Corporate Planning**		M

Annex IX Procurement Plan Year 2017

Procurement procedures

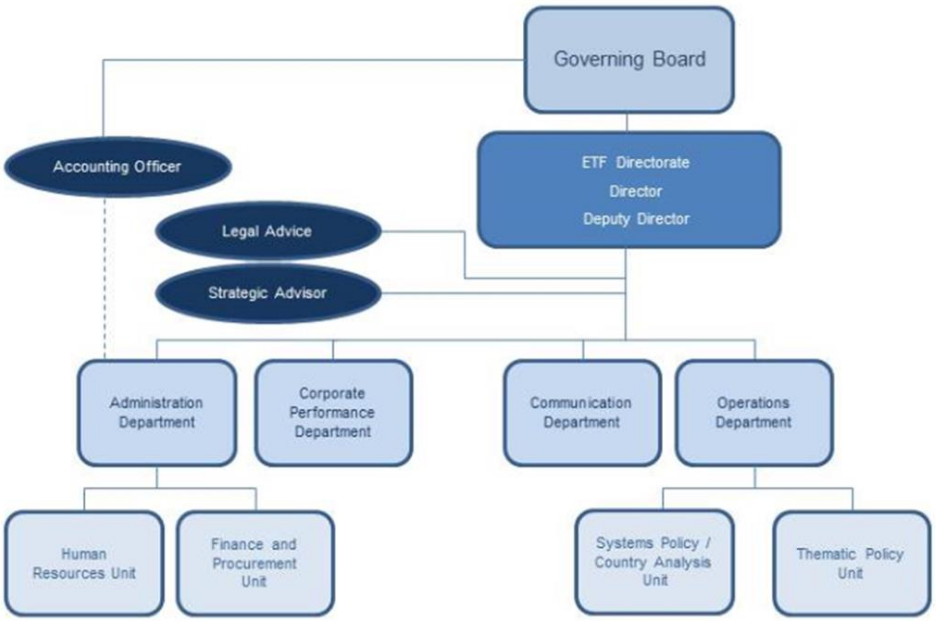
Projects will be implemented either through contracts in force or through new contracts to be awarded following a public procurement procedure (Table 1). The full annual procurement plan covering all budget titles will be published on the ETF's website by 31 March 2017. This plan is updated and republished on a regular basis.

Table 1: Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects.

2017 Indicative planning of procurement procedures needed for the implementation of the projects			
Title	Estimated value in € for 4 years	Contract Tool	Tentative launch timeframe (quarter)
Services to support ETF project activities in Belarus	120,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Bosnia and Herzegovina	200,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Serbia	150,000 €	Framework	Q1
Services to support ETF project activities in Palestine	100,000 €	Framework	Q1
Demonstration Project on work based learning in Moldova	25,000 €	Fixed	Q1
Demonstration Project on work based learning in Georgia	25,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Turkey	130,000 €	Fixed	Q1
Provision of services to support evidence collection for data analysis on VET for Torino Process in Serbia	60,000 €	Fixed	Q1
Support development of the National Qualification Framework (NQF) website for Ukraine	35,000 €	Fixed	Q1
Development of the methodological framework for skills mismatch analysis and piloting the tool in four ETF partner countries	85,000 €	Fixed	Q1
Provision of expertise to support ETF initiatives for human capital development	4,000,000 €	Framework	Q2
Development of an e-learning tool of the Learning Programme on Skill needs anticipation in the context of the Torino Process and Employment.	90,000 €	Fixed	Q2
Professional conference organiser and meeting design and facilitation services	6,100,000 €	Framework	Q3

Depending on the actual implementation of the Annual Procurement Plan, the award and the consumption of the Framework contracts could take place beyond the year 2017.

Annex X Organisation Chart



/

NB: The data provided above refers to **posts occupied** (including 2 job offers sent) on 31/12/2015, therefore 131 (90 TAs, 39 CAs and 2 LAs).

Organisational structure	CA	SNE	LA	TA	Total	Serv. Provid.	Total	Vacant positions	GRAND TOTAL
ETF Operations									
OPS Core (Senior Manager, coordination and support staff)	*1*			*6*	*7*		*7*		*7*
Systems Policy/Country Analysis Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Thematic Policy Unit	*7*			*25*	*32*		*32*		*32*
Sub-Total Operations Department	***15***	***0***	***0***	***56***	***71***	***0***	***71***	***0***	***71***
Administration Department									
AD Core (Senior Manager, ICT and support staff)	*4*		*1*	*5.5*	*10.5*	*3*	*13.5*		*13.5*
Accounting				*2*	*2*		*2*		*2*
Finance & Procurement Unit	*8*			*4.5*	*12.5*		*12.5*		*12.5*
Human Resources Unit	*4*			*6*	*10*		*10*		*11*
Sub-Total Administration	***16***	***0***	***1***	***18***	***35***	***3***	***38***	***1***	***39***
ETF Directorate	**1**			**2**	**3**		**3**	**1**	**4**
Legal Advice				***1***	***1***		***1***		**1**
Startegic Advisor					***0***		***0***		**0**
COMM (Communication Department)	**5**	**0**	**1**	**6**	**12**	**0**	**12**	**0**	**12**
CPD (Corporate Performance Department)	**2**	**0**	**0**	**7**	**9**	**0**	**9**	**0**	**9**
Grand Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**90**	**131**	**3**	**134**	**2**	**136**
Vacant positions				*2*	***2***		*2*		*2*
Total including vacant positions	**39**	**0**	**2**	**92**	**133**	**3**	**136**		**136**

Annex XI ETF Key Performance Indicators 2017-20

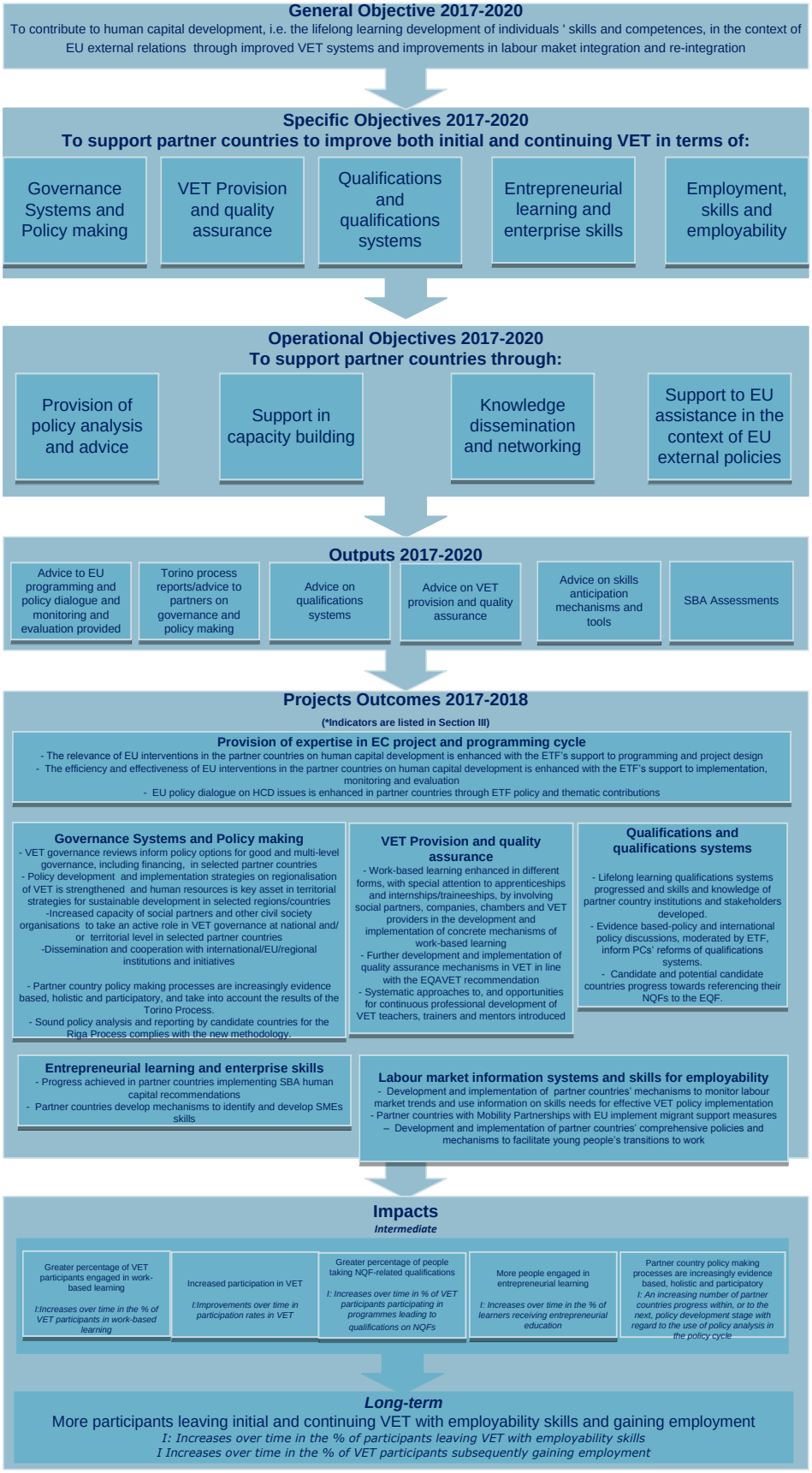
This section presents the key indicators for measuring ETF business performance .It comprises all the indicators intended to measure ETF efficiency and effectiveness as well as compliance with performance standards for Decentralised Agencies[26].

Categorisation	No	KPIs			Target
Operational Indicators	1	Activities completion rate	★	Rate (%) of completion of the activities of the ETF Work Program: No. of activities of the ETF Work Program completed/ No. of activities of the ETF Work Program planned	90%
	2	Timely achievement of activities of the ETF Work Program	★	Rate (%) of activities of the ETF Work Program timely achieved: No. of activities of the ETF Work Program achieved on time/ No. of activities of the ETF Work Program achieved	80%
	3	Timely submission of Annual WP/SPD to the EC	★	The Annual WP/SPD timely submitted to the EC	100%
	4	Administrative support and coordination / operational staff ratio	★	(Administrative support and coordination job type category)/(Operational job type category and neutral job type category)	<30%
	5	Level of satisfaction of EC project requests		Rate (%) of positive feedback from EC project request implemented in Year N	80%
	6	Countries' policy development progress		Rate (%) of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development: No. of countries successfully progressed within stage or next stage of policy development/ Total no. of partner countries expected to progress within stages or next stages of policy development	70%
	7	Stakeholder engagement		% of Key country stakeholders that have participated in ETF activities / N. of Stakeholder Types	90%
	8	Dissemination reach		Weighted sum of: no. of people reached through digital media, downloads and events in Year N: (No. of people reached through digital media*weight digital media + No. of downloads*weight downloads + No. of events*weight events)	base-line 2016
Human Resource & Finance Indicators	9	Average vacancy rate	★	% of authorized posts of the annual establishment plan which are filled at the end of the year, including job offers sent before 31st December	95%
	10	Staff engagement	★	Rate (%) of staff engagement from staff survey within the Agency.	>2% increase
	11	Commitment Appropriation Implementation	★	Rate (%) of implementation of Commitment Appropriations	98%
	12	Payment Appropriations cancellation rate	★	Rate (%) of cancellation of Payment Appropriations	<5%
	13	Timely Payments	★	Rate (%) of payments executed within the legal/contractual deadlines	>80%
	14	Rate of outturn	★	Total payments in year N and carry-forwards to Year N+1, as a % of the total EU funding received in Year N	96%
	15	Audit recommendation implementation	★	Rate (%) of external and accepted internal audit recommendations implemented within agreed deadlines	90%

Legend ★ KPI's for Directors & benchmarking

[26] See also Commission Guidelines for Key Performance Indicators in EU Decentralised Agencies Staff Working Document 62 of 13 March 2015.

Annex XII. The Overarching ETF Intervention Logic 2017-20



Annex XIII Strategic projects Actions –Outputs and Indicators 2017-18

Strategic Project 1: Support to EU assistance in the context of EU external policies

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **The relevance of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to programming and project design** **Cross Country**- Preparation of/Inputs to identification and/or formulation phases programming documents **EaP** – Stakeholder consultation workshops for EU intervention design (GE, UA)	
Outcome 2 **The efficiency and effectiveness of EU interventions in the partner countries on human capital development is enhanced with the ETF's support to implementation, monitoring and evaluation** **SEET-SEMED** Sets of inputs for operationalisation of an EU project or programme (EG, JO, MK, MA, RS, TR) **Cross Country** - Sets of content and methodological advice for implementation and monitoring (AL, DZ, AZ, BY, EG, GE, LB, MD, TN, TJ, TM, TR) - Monitoring reports (JO, EG), inputs to project monitoring reports (TR, BY, GE, MD) - Evaluation reports/inputs to evaluation reports (DZ, TR) - Inputs to project steering committees (AZ, BY, JO, TR, TN, XK) - Policy dialogue facilitation events for budget support (JO, GE, MD)	80% of the EU services supported for policy dialogue, programming/project design monitoring and evaluation and implementation assess the ETF contribution positively[27] The ETF is requested to support the implementation, monitoring or evaluation in 50% of its partner countries
Outcome 3 **EU policy dialogue on HCD issues is enhanced in partner countries through ETF policy and thematic contributions** **Cross Country** - Sets of expertise contributions to bilateral policy dialogue/ sub-committee meetings (AL, BA, XK, ME, MK, RS, TR, TN, MA, JO, GE,, MD, UA and other countries upon request) **SEET** - Inputs to EC country Progress reports in the SEET countries - Provision of comments to EC on ERPs in the SEET countries **SEMED -EaP** - Employability Fiches in all SEMED and EaP countries **EaP**	

[27] Source of verification: ETF administers an on-line feedback survey to EU services on completed requests

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
-- Inputs to Association Agreement monitoring and cluster meetings (UA + GE and MD TBC) **Cross Country** - Briefing notes upon EC request to EU bilateral or regional working group/task force/ ministerial meetings	

Strategic Project 2: Policy analysis and system wide progress monitoring

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Partner country policy making processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process.** **Cross Country** Partner country policy reform processes are increasingly evidence based, holistic and participatory, and take into account the results of the Torino Process, while building capacities for using evidence-based approaches for policy-making. - 25 Torino process national reports are published on the web - 4 regional reports are published - 1 cross-country publication is published - 1 final conference takes place - a dedicated TRP platform is launched - Specific actions are delivered in Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Ukraine, Morocco, Palestine, Tunisia, Kazakhstan in association to other thematic interventions based on country policy analysis development stage on the development and use of TRP indicators for monitoring national reforms with key VET Ministries and statistical services	An Increasing number of partner countries progress within, or to next, policy development stage with regard to the use of policy analysis in the policy cycle • Targets: 1.1 At least 10 countries make progress in one of the principles vis a vis the 2015 assessment 1.2 At least 3 countries move to a higher development stage
Outcome 2 **Sound policy analysis and reporting by candidate countries for the Riga Process complies with the new methodology.** **SEET** Sound policy analysis and reporting by candidate countries complies with the new methodology for the Copenhagen-Bruges-Riga Process - Inputs for the monitoring of Copenhagen progress as per the Riga conclusions and the methodology agreed (Candidate countries) - Expertise input to the monitoring of the SEE 2020 strategy and its related report(s) and to the Monitoring Task Force, while fostering links with the Copenhagen-Torino Processes and the Economic Reform Programmes. -Facilitate the set up of Torino-ETF networks	Increased quality of partner countries' reports to the Copenhagen-Bruges-Riga process. measured through the feedback of CEDEFOP on the usability of evidence for the report • Targets: • 2.1. At least 2 countries improve the evidence basis in relation to 1 or more MTDs • 2.2 There is a higher degree of comparability of data between CC and EU for at least 1 MTD area

Strategic Project 3: VET governance

Actions – Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Policy options for good multi-level governance, including financing, build on ETF recommendations from reviews, inventory, legislative advice in selected partner countries** **VET legislation, institutional arrangements and financing** **Cross Country** - VET legislation reviews in two countries lead to institutional improvements (MA, UA) - Capacity building for increased efficiency of VET system governance, based on new legal and/or institutional and/or financing arrangements in three countries (MA, XK, RS)	Coordination mechanisms, legislation, multilevel governance methodologies introduced in targeted countries (85%). The ETF VET Governance inventory is updated.
Outcome 2 **Policy development and implementation of VET decentralisation is strengthened, and human resources is key asset in territorial strategies for sustainable development in selected regions/countries** **VET regionalisation and human capital in territorial strategies** **Cross Country** - Regionalisation of VET arrangements developed within a VET strategy in three countries (MA, TN, UA), building on pilot experiences in regions. - Concept of integrated territorial development based on human capital and innovation introduced in four countries (AL, RS, TN, UA)	Targeted countries introduce mechanisms for national and sub-national coordination in VET (85%).
Outcome 3 **Increased capacity of social partners and other civil society organisations to take an active role in VET governance at national and/or territorial level in selected partner countries** **Institutionalisation and strengthening the role of social partners in VET governance** **Cross Country** - Upscale the skills agenda in social dialogue at national level in several countries (MD, TN) - Advocacy on NGOs and civil society role in VET across countries	Social partners and other civil society organisations actively involved in Etf VET governance actions.

Strategic Project 4: VET provision and quality assurance

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Work-based learning enhanced in different forms, with special attention to apprenticeships and internships/traineeships, by involving social partners, companies, chambers and VET providers.** **WBL** **SEET** -Support to implementing WBL policy options in all candidate countries, following the ex-ante impact assessment reports **EaP and CA** - Capacity for implementation of WBL in EaP and KZ - Report on the mutual learning activities organised within the WBL network: EaP and KZ **Cross Country** - Position paper on DOL and digital skills in VET **SEMED** - Completion and follow-up to review of WBL policies in the Neighbourhood South region, in co-operation with UNESCO	All five candidate countries implement MTD WBL policy options and participate in EAfA. A majority of EaP countries implement new WBL schemes / initiate demonstration projects for WBL Selected SEMED countries develop action plans on WBL enhancement. All SEET countries implement the final round of CPD demonstration projects and a selected number of candidate countries implement MTD CPD policy options Quality assurance in VET:
Outcome 2 **Further development and implementation of quality assurance mechanisms in VET in line with the EQAVET recommendation** **QA** **Cross Country** - Support to the implementation of VET QA system reform in selected countries - Report on mutual learning activities organised within the transnational platform on QA Updating of Inventory of current VET quality assurance systems of ETF PCs **CA** - Inputs to CAEP activities on QA in Central Asia	At least 14 partner countries participate in the QA policy learning Forum/Platform and at least 5 partner countries are committed to develop a systemic QA approach and focus on systematic monitoring of QA improvement.
Outcome 3 **Systematic approaches to, and opportunities for continuous professional development of VET teachers, trainers and mentors introduced** **CPD** **SEET** -Final reports from the 7 Demonstration projects identify improvements for CPD practice in SEET - Final reports from the 7 Demonstration projects record developed capacity to implement Continuing Professional Development (CPD) policies amongst the participating stakeholders in SEET -	Seven demonstration projects contribute to implementation of CPD policies in all SEET countries A selected number of candidate countries Progress in the implementation of MTD CPD in at least two candidate countries,

Strategic Project 5: Qualifications and qualifications systems

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Lifelong learning qualifications systems progressed and skills and knowledge of partner country institutions and stakeholders developed.** ***For countries in the initial stages of developing an NQF:*** ***Cross Country*** - In EG, content and methodological advice and guidance for implementation of EU project; progress report. - In BY, content and methodological guidance for implementation of EU project, and monitoring plan. - in TN, content and methodological advice to EU project; progress report In IL, monitor progress of Twinning project; progress report; ***For countries at intermediate stage:*** **SEET** - In AL, recommendations for legislation; AQF action plan; AQF handbook. - In BA, recommendations to revise qualifications; content and methodological guidance for implementation of EU project; progress report on implementation of Action Plan. - In MK, methodologies, procedures and guidance in implementing VNFIL; proposals for pilot projects **SEMED** - In MA,; to consolidate institutional arrangements and advice, for qualification positioning and report on pilot positioning of qualifications; database of registered qualifications **EaP** - In AZ, content and methodological guidance for implementation of EU project; monitoring plan for NQF implementation; mapping of occupational standards development and evaluation report; - In MD, content and methodological guidance for implementation of EU project; advice on VNFIL and progress report; advice on NQF plan and report; - In UA, support implementation of action plan and produce monitoring plan;VET standards; handbook; communication strategy; recommendations for VNFIL implementation; briefing report on legislation ***For countries at the advanced stage:*** **SEET** -In XK recommendations, tools and methodologies in implementing VNFIL -In TR content and methodological guidance for implementation of EU project;. Draft VNFIL procedures; reports on VNFIL piloting. ***Regional initiatives*** - Advice to CAEP ; recommendations - Qualifications for the Mediterranean (Q4M): advice on themes and tools; progress report.	Partner countries progress within, or to next, policy development stage[28]
Outcome 2 **Evidence based-policy and international policy discussions, moderated by ETF, inform PCs' reforms of qualifications systems.** **Cross Country** - Publication on qualifications' functions in recognition, migration and mobility - EAP event on qualifications in migration and mobility ; event report with conclusions - Updated NQF Inventory country chapters for all partner	100% of partner countries developing NQFs and working with ETF analysed and reported in NQF Inventory.

[28] Measured against ETF policy stage indicators

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
countries developing an NQF.; co-publication, with Cedefop and UNESCO, of Global NQF publication; thematic chapter. - Increased membership and activity on Qualifications Platform; practitioners (bloggers) event, partner country experts' blogs.	
Outcome 3 **Candidate and potential candidate countries progress towards referencing their NQFs to the EQF; external dimension of EQF implemented in relevant partner countries** **SEET** -Advice and recommendations to authorities in AL, BA, XK, RS and TR on referencing to EQF and participation in EQF Advisory Group;	Measures for transparency, quality, labour market relevance and portability of qualifications implemented by AL, BA, RS, TR

Strategic Project 6: Employment, skills and employability (including skills and migration)

Actions –Outputs 2017	Indicators 2017
Outcome 1 **Development and implementation of partner countries' mechanisms to monitor labour market trends and use information on skills needs for effective VET policy implementation** **SEET** -Expertise inputs to EC services and EU DELs for EU-PC policy dialogue and EU programming, in particular inputs to progress reporting and ERPs. -Support to regional policy dialogues – the South East Europe 2020 Strategy and Employment and Social Affairs Platform. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (BA, XK, ME, RS). **EaP** -Expertise inputs to EC services (ENI-East Employability fiches) and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. - Regional peer learning and know ledge sharing event of the "Make it match" project under EaP platform II -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (GE, MD, UA). **SEMED** -Expertise inputs to EC services (ENI South Employability fiches and EU DELs for the EU-PCs policy dialogue and EU programming. -ETF expertise inputs to UFM actions in the field of skills intelligence. -Country specific capacity building activities in the field of skills intelligence (MA, PS, TN, JO DZ). **Cross country** -Methodological framew ork for skill mismatches analysis based on existing data and information from partner countries. -E-learning tool: the learning programme on skill intelligence for shaping education, training and labour market policies.	At least half of countries receiving ETF support in LM field have developed mechanisms to increase the relevance of VET provision in respect of the labour market
Outcome 2 **Increased information and awareness of partner countries with Mobility Partnerships with EU to develop and implement migrant support measures;** - MISMES report on skills-related measures for migrants in JO and LB - ETF expertise inputs to EC services and relevant countries on the skills dimension of Mobility Partnerships through the dissemination of MISMES	In at least four of the partner countries w ith Mobility Partnership agreements, National systems provide opportunities for labour market integration through validation/recognition of migrants' skills.
Outcome 3 **Development and implementation of partner countries' comprehensive policies and mechanisms to facilitate young people's transitions to work** **SEET** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (BA, XK). **EaP** -Support to regional policy dialogue –contribution to EaP panel on Youth Employment and Employability. -Six national reports on youth-related employment policies and activation measures in AM, AZ, BY, GE, MD, UA. **SEMED** Country specific capacity building activities supporting policy development in the field of youth employability and transition to w ork (LB, DZ). -Support to regional policy dialogue in the field of youth employment and employability (e;g. Mediterranean Initiative for Jobs; female employability, skills and mobility, etc.). - Methodological tool for monitoring and assessment of youth-related employment measures.	Five partner countries have started to develop and implement mechanisms to facilitate young people's transitions to w ork.

Strategic Project 7: Entrepreneurial learning and enterprise skills

Actions -Outputs	Indicators 2017
Outcome 1 **Progress achieved in partner countries implementing SBA human capital recommendations** ***Small Business Act and follow up actions*** **SEET** • SBA assessments (human capital indicators) completed in all pre-accession countries • Entrepreneurial Learning Partnership capacity building in Montenegro **SEMED** • SBA assessment update in the Southern Neighbourhood countries • Tunisia: piloting of entrepreneurship in VET curriculum **EaP** • Ukraine: integration of entrepreneurial learning outcomes into national qualifications SBA Eastern Partnership: capacity building of regional network for women's entrepreneurship on policy intelligence for 2018 SBA assessment	• Improvement in SBA performance on the HCD dimensions in at least 3 of the partner countries
Outcome 2 **Partner countries develop mechanisms to identify and develop SMEs skills** ***Cross Country*** - Innovation in training practice identified in SME skills for trading with the EU internal market - Monitoring mechanism to track impact of training on SME performance and jobs	• Up to 10 SME skills good practices peer reviewed and available on ETF platform

Annex XIV Collaboration with other EU agencies (to be added in October 2016)

ETF - Cedefop Collaboration in 2017

Core Themes	Specific themes for 2016	Exchange of information and good practice	Joint actions	Knowledge sharing seminars and major events
Vocational education and training system development and provision	VET policy reporting	Exchange of information and experience on EU and third country policy and operational issues	- ETF and CEDEFOP will continue working together on the Monitoring of the MTDs in candidate countries and member states respectively. The 2 agencies will continue using the same online policy reporting platform as developed by CEDEFOP. - ETF and CEDEFOP will work jointly on reporting progress through the Riga 2017 interim report and country fiches. - ETF and CEDEFOP will continue close collaboration within the ACVT/DGVT platforms to ensure follow up of all related Riga activities within the agenda of each EU presidency.	Thessaloniki KSS (ETF – Cedefop) Torino KSS seminar (ETF-Cedefop)
	Work-based and work-placed learning		- Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
	Qualifications development		- Cooperation (also with UNESCO) will continue on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory.	
	Skills matching and anticipation/identification		- Co-operation will continue in the area of skills matching, with a special focus on anticipation	
	Migration and skills		- Exchange on methodologies and tools on labour market integration and skills validation/recognition of migrants	
Strategic issues	Participation in the Governing Board meetings	Cedefop GB: June 2017 ETF GB: June 2017 and November 2017		

ETF - Eurofound Action Plan for 2017

Annex to the Collaboration Agreement

between

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin ("Eurofound") and

The European Training Foundation, Turin ("ETF")

ACTION PLAN FROM JANUARY TO DECEMBER 2017

In accordance with Article 6 of the Collaboration Agreement, Eurofound and the ETF have agreed the following action plan to cover the time period from January to December 2017:

1. Areas of cooperation between the two agencies	**1.1 European Company Survey** ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. The field work for data gathering will take place in 2018-2019 and results will be analysed in 2019 with a specific involvement of ETF in the analysis of results in the candidate countries included in the Survey. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
	1.2 Social partnership Cooperation will focus on exchange of information and knowledge, with a special focus on firm level. This will take the form of mutual participation to relevant events and meetings organised by EF/ETF. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Siria Taurelli Contact person EF: Christian Welz

	1.3 Quality Assurance in Analytical work Cooperation will focus on sharing of information on practices that the two organisations are following to enhance quality of methodologies and results of analyses. A knowledge sharing seminar (KSS) or webinar is also to be organised. Contact person ETF: Manuela Prina Contact person EF: Stavroula Demetriades
2. Development of work programmes	Exchange of draft work programmes before their approval by the respective Administrative Boards. Both agencies will refer to each other's work and cooperation where appropriate. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Sylvaine Recorbet / Manuel Gómez Martín
3. Annual review of activities	Organisation of an annual meeting (possibly teleconference) to discuss and assess progress on the above and other relevant issues. Contact person ETF: Anastasia Fetsi/Samuel Cavanagh Contact person EF : Manuel Gómez Martín

Eurofound and ETF will inform their respective Governing Boards on progress with regard to the implementation of the agreed annual action plan. Both Agencies will also ensure that staff is sufficiently informed about the plan and is committed to its implementation.

On behalf of Eurofound, Stavroula Demetriades has been nominated as the contact person for this Agreement. Anastasia Fetsi will be ETF's contact person.

Agreed by both Agencies and signed:

for the European Training Foundation

Madlen Serban

Director

for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Juan Menéndez-Valdés

Director

Overview of Cooperation ETF-EF-CEDEFOP

ETF Project Area	Cooperation with CEDEFOP	Cooperation with Eurofound
Policy analysis	Cedefop will contribute to the EF Company Surveys (in Member States)	ETF and EF will undertake preparatory work for the analysis of results of the Company Surveys, particularly in relation to the candidate countries. Mutual sharing of information on practices to enhance quality of methodologies and results of analysis
Social dialogue and social partnership		Cooperation in the area of Social partnership with a special focus on firm level
VET provision and quality	Mutual contributions to events on Work-based learning and quality assurance in VET	
Qualifications and qualifications systems	Cooperation (also with UNESCO) on global qualifications frameworks developments, including in co-producing, with UNESCO the third edition of the Global NQF Inventory	
Employment, skills and employability -including skills and migration	Skills intelligence, with a special focus on anticipation Exchange on methodologies and tools on integration of migrants in labour market and their skills validation/recognition	