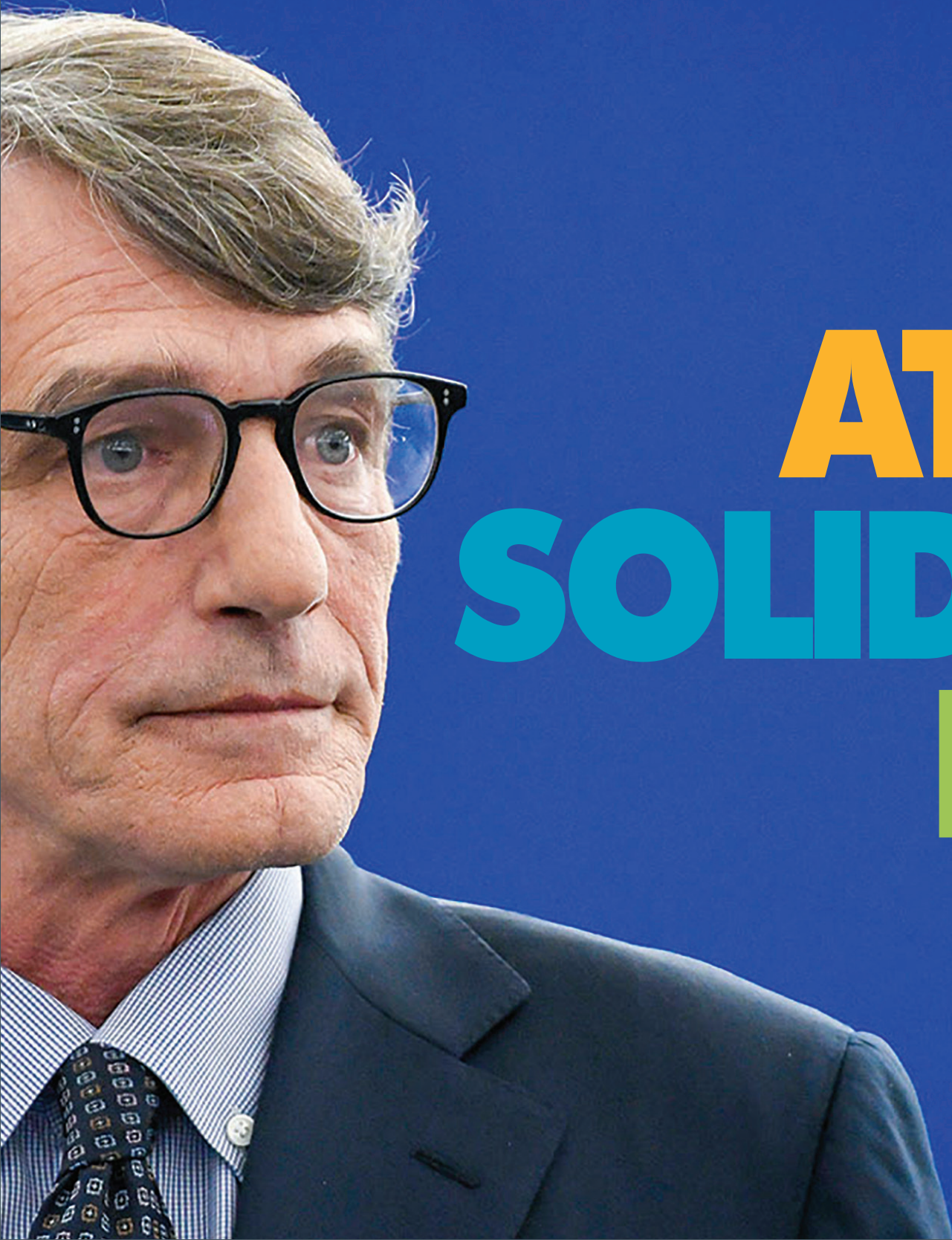




FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE

1994-2019



ATTI DI SOLIDARIE DI FA

PDF ISBN 978-92-9157-717-0 doi:10.2816/172273

© Fondazione europea per la formazione, 2021

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Progettazione grafica: Bording & Article 10

PREMESSA

Fin dalla sua ideazione, l'Europa è stata costruita attraverso quelli che Robert Schuman chiamava «atti di solidarietà di fatto». Negli ultimi mesi, questo principio è stato messo alla prova come mai prima d'ora. La pandemia di COVID-19 ha imposto una risposta senza precedenti da parte dei governi e richiesto enormi sacrifici dei cittadini a sostegno del bene comune.

TÀ
PTO

In queste acque inesplorate, l'Unione europea ha raccolto la sfida. Nonostante i momenti difficili, sta emergendo una risposta basata sulla solidarietà e sulla cooperazione, che potrebbe dare nuova vita alla nostra Unione.

Pur avendo rafforzato la sua solidarietà interna, l'Unione ha mantenuto il suo impegno nei confronti dei suoi partner globali - in particolare nei Balcani occidentali, nel grande vicinato dell'UE e nell'Africa subsahariana - per contribuire a superare questa crisi, in collaborazione con partner come le Nazioni Unite.

Il 25° anniversario della Fondazione europea per la formazione (ETF) rappresenta un efficace promemoria del fatto che l'UE ha già affrontato sfide in passato uscendone fuori sempre più forte. Sia all'indomani della caduta del muro di Berlino che della disintegrazione dell'Unione Sovietica, nei conflitti nei Balcani o nell'affrontare le profonde disparità economiche nella regione mediterranea, l'Unione europea lavora al di là dei propri confini per sostenere la pace e la prosperità. Riconosciamo che il nostro benessere va di pari passo con quello dei nostri vicini.

Le persone sono sempre state al centro del nostro approccio. Qui entra in gioco l'ETF. Lo sviluppo del potenziale umano è al centro della missione di questa organizzazione unica. Le conoscenze e le competenze consentono alle persone di adattarsi al cambiamento e di superare le sfide. Danno alle persone l'opportunità di

trovare o creare occupazione e di costruirsi una vita dignitosa per sé e per le proprie famiglie. Favoriscono l'inclusione sociale e costruiscono la cittadinanza. Da 25 anni, l'ETF è l'ambasciatrice dell'UE che promuove questo programma nei paesi del grande vicinato, sostenendoli nello sviluppo dei loro sistemi di istruzione e formazione al fine di promuovere l'occupazione, la crescita e l'inclusione.

Guardando al futuro, e a una ripresa che si baserà sull'economia verde, sulla sostenibilità e sulla transizione digitale, le competenze sono più importanti che mai nell'Unione europea e oltre.

Il nostro maggiore sostegno ai paesi vicini dell'UE negli anni a venire significherà per l'ETF un ruolo più vitale quale catalizzatore del cambiamento e risorsa per l'Unione europea nell'indirizzare l'assistenza al fine di impiegare al meglio il potenziale umano nei nostri paesi partner.

Ringrazio l'ETF per i suoi 25 anni di azione e le auguro ogni successo per il futuro, basandosi sui suoi risultati e battendo la bandiera di un'Unione europea che mette le persone al primo posto.

David Sassoli,

Presidente del Parlamento europeo

The image features a large, bold, white number '25' centered on a blue background. The background is decorated with several yellow, five-pointed stars, similar to the European Union flag. The stars are scattered around the number, with some partially overlapping it. The overall composition is clean and modern, with a strong color contrast between the white, yellow, and blue.

25

ANNI DI SOSTEGNO AI PAESI PER LO SVILUPPO ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO

L'obiettivo della Fondazione europea per la formazione è «contribuire, nel contesto delle politiche dell'Unione europea per le relazioni esterne, al miglioramento dello sviluppo del capitale umano, sostenendo i paesi nella creazione di sistemi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita» (CE 1339/2008).

Nei 25 anni dalla sua fondazione, sono state regolarmente soppesate nuove parole per riformulare e riconsiderare questo obiettivo, ma il messaggio fondamentale non è cambiato. Si tratta di una potente testimonianza del fatto che l'ETF risponde a un'esigenza più che mai urgente.

L'UE è nata dal desiderio di convogliare le energie spese in secoli di guerra verso la pace e la prosperità. È stata costruita sulla convinzione che il modo migliore per raggiungere questo obiettivo sia aiutare i cittadini a sfruttare al massimo il loro potenziale.

È nell'interesse dei cittadini dell'UE non solo vivere loro stessi in pace e prosperità, ma anche vivere in un vicinato pacifico e prospero. È qui che entra in gioco l'ETF, perché il raggiungimento di questa situazione richiede anche di sfruttare al massimo il potenziale delle persone nei paesi che ci circondano.

Per le persone di molti paesi del vicinato dell'UE, essere incoraggiate a sfruttare il proprio potenziale era stato un sogno lontano per gran parte del XX secolo. Alcuni uscivano da una profonda povertà, altri dalla repressione coloniale, altri ancora avevano sofferto nel corso di guerre estenuanti o ideologie politiche che non tenevano il potere del potenziale individuale per il bene comune nella stessa considerazione che abbiamo oggi.

Le loro storie sono state molto diverse, ma nell'era della globalizzazione i loro obiettivi sono diventati sempre più convergenti e le loro vite interdipendenti.

Oggi, la maggior parte dei paesi che circondano l'UE condivide i mercati dei beni, quelli finanziari e sempre di più quelli delle competenze e del lavoro. Come ogni economia moderna, per prosperare hanno bisogno di competenze che siano costantemente perfezionate in base alle più recenti esigenze dei posti di lavoro, nonché di competenze per promuovere la cittadinanza e l'inclusione sociale.

L'UE aiuta i suoi vicini a perfezionare le loro politiche per lo sviluppo continuo delle competenze. Questo è il compito della Fondazione europea per la formazione. Questo è il motivo per cui esiste la Fondazione europea per la formazione.

EUROPEA

08

INTRODUZIONE

10

**SOSTEGNO
ALL'ASSISTENZA
ESTERNA DELL'UE**

38

**UN SISTEMA DI
AGGIORNAMENTO
COSTANTE**

42

**UN APPREZZABILE
BAGAGLIO DI
COMPETENZE**

16

**SOSTEGNO
ALL'ALLARGAMENTO
DELL'UE**

20

**DA ESPERTO
NAZIONALE AD ATTORE
GLOBALE**

32

**CONSULENZA E
SUPPORTO POLITICO**

46

**VERSO UN POLO DI
CONOSCENZE GLOBALE**

52

**IL PROSSIMO
DECENNIO PER L'ETF**

56

**GUARDANDO AL
FUTURO**



LA FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE

INTRODUZIONE

LA FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE NON FORMA NÉ QUALIFICA LE PERSONE. AIUTA I PAESI E LE ISTITUZIONI A FORMARE E QUALIFICARE LE PERSONE. PERTANTO, È DIFFICILE QUANTIFICARE L'IMPATTO DELL'ETF IN TERMINI DI NUMERO DI BENEFICIARI O DI VALORE AGGIUNTO ECONOMICO.

Tuttavia, è sufficientemente fattibile definire l'impatto dell'ETF, perché ha influenzato la vita e il lavoro di molte persone, all'interno e all'esterno dell'UE.

Abbiamo chiesto a 15 di queste persone di raccontarci come hanno vissuto il lavoro dell'ETF nei diversi periodi degli ultimi 25 anni. Alcuni di loro avevano utilizzato o promosso i servizi dell'ETF a Bruxelles. Alcuni avevano sfruttato o trasferito le competenze dell'ETF nei paesi partner. Altri avevano lavorato con l'ETF come pari.

Alcuni avevano addirittura ricoperto una combinazione di posizioni il che

ha permesso loro di sbirciare nella sala macchine da diverse prospettive.

Questa è la loro testimonianza personale.

Non si tratta di un racconto cronologico della storia dell'ETF; ne abbiamo già pubblicati due in precedenza e meritano ancora di essere letti, quindi non vale la pena ripetersi.

Si tratta di un racconto personale - pertanto soggettivo - del modo in cui l'ETF ha contribuito a plasmare l'apprendimento e la formazione nei paesi del vicinato.

SOSTEGNO ALL'ASSISTENZA ESTERNA DELL'UE

L'ETF È EMERSA DALLE MACERIE DELLA CORTINA DI FERRO E DEL MURO DI BERLINO. IL PROGETTO ERA GIÀ SUL TAVOLO DA LAVORO NELLE PRIME SETTIMANE DELLE RIVOLUZIONI INCONTROLLATE CHE VIDERO I REGIMI COMUNISTI DELL'EUROPA CENTRALE E ORIENTALE CADERE COME TESSERE DEL DOMINO TRA IL 1989 E IL 1992.

Il piano per la creazione di una Fondazione europea per la formazione era originariamente parte di una strategia europea su due fronti per sostenere lo sviluppo delle persone nel frenetico periodo di transizione. Sono state destinate risorse al fondo per il programma Phare¹.

Il sostegno all'istruzione superiore si è concretizzato nel 1990 con il programma Tempus, che ha preso il via in Polonia e in Ungheria con una velocità senza precedenti. Ma Tempus era un programma e l'ETF stava per diventare un'agenzia, quindi il lancio della fondazione è stato coinvolto nel processo di decentramento in corso per avvicinare l'UE ai cittadini di cui si occupa.

Uno dei motivi per cui le agenzie dell'Unione europea sono partite

con lentezza fu il grande disaccordo su come sarebbero state assegnate ai diversi Stati membri. Per quanto riguarda il ruolo dell'ETF, alcuni la vedevano come un'estensione amministrativa dei servizi della Commissione europea a Bruxelles. Altri volevano piuttosto che diventasse un'agenzia specializzata semi-indipendente da cui potessero attingere i servizi della Commissione. Ci vorrà un intero decennio prima che l'ETF ottenga finalmente un mandato chiaro per diventare quella attuale.

UNA DUPLICE **STRATEGIA** **EUROPEA** **PER SOSTENERE LO** **SVILUPPO DELLE PERSONE**

¹ Phare è la parola francese per faro. L'abbreviazione PHARE stava a indicare *Pologne-Hongrie: assistance à la restructuration des économies*, ovvero Polonia-Ungheria: assistenza alla ricostruzione delle economie. Phare è il programma ideato nel 1989 per sostenere il processo di transizione in Polonia e Ungheria. Negli anni successivi sono stati inclusi altri paesi in transizione dell'Europa centrale e orientale. Nel 1997, Phare è diventato lo strumento principale dell'attuazione della strategia di preadesione dell'UE.

Steve Sadler è venuto all'ETF nel 1995 per lavorare su Azerbaigian, Armenia e Georgia. Dopo molte esperienze, oggi collabora nuovamente con l'ETF come team leader responsabile del coordinamento del partenariato orientale² presso la direzione generale della Politica di vicinato e negoziati di allargamento. Sostiene che la differenza tra il 1995 e il 2020 sia notevole, come quella tra la notte e giorno.

«L'ETF è un volto dell'UE nei paesi dell'Europa orientale con cui lavoro», afferma. «Quando lavoravo a Torino non era affatto così. L'ETF non era un centro di competenze. Gestivamo i progetti e raccoglievamo le competenze dell'UE. L'ETF era un centro di persone che conoscevano le persone che sapevano. Oggi sono persone che fanno».

FON

L'ETF È UN VOLTO DELL'UE

NEI PAESI DELL'EUROPA ORIENTALE

² Il partenariato orientale (PO) è l'iniziativa dell'UE che disciplina le sue relazioni con gli Stati post-sovietici di Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina. Il partenariato orientale vuole essere un foro per discutere di commercio, strategia economica, accordi di viaggio e altre questioni tra l'UE e i suoi vicini dell'Europa orientale. Più in generale, promuove un vicinato comune di democrazia, prosperità e stabilità condivisa nonché di maggiore cooperazione.

È DIVENTATA UNA S TE DI CONOSCENZA

Questa è anche molto chiaramente l'impressione di **Luis Prat**, che supervisiona il lavoro dell'ETF dalla Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione a Bruxelles e che coordina il contributo all'ETF di tutti gli altri servizi della Commissione attraverso un processo chiamato dialogo strutturato, il quale garantisce che le priorità politiche dell'Unione europea trovino riscontro nelle azioni dell'ETF.

«Le competenze e le attività dell'ETF sono essenziali per le attività dell'Unione», afferma.

«L'ETF ha dimostrato di essere un enorme valore aggiunto. Con l'aumento delle responsabilità della Commissione europea, ma non del numero di membri del personale, abbiamo perso

competenze specifiche. Siamo diventati un'amministrazione di generalisti che richiedono il contributo di altri. Il punto forte dell'ETF è che dalla sua creazione, 25 anni fa, è diventata una fonte di conoscenze. Questo aspetto è prezioso per questa amministrazione perché non siamo più noi gli esperti.»

«L'ETF, nel frattempo, è andata in un'altra direzione. Anche quando ancora amministrava progetti per la Commissione europea alla fine degli anni '90, ha iniziato ad acquisire una profonda conoscenza delle strutture interne dei suoi primi paesi partner e delle strategie necessarie per sviluppare sistemi di istruzione e formazione efficaci.»

«Naturalmente, in un mondo perfetto, la Commissione dovrebbe avere decine di agenzie simili. Ne abbiamo

solo una e ne approfittiamo. Sono il centro della conoscenza all'interno dell'amministrazione nel loro specifico campo di competenza.»

«A titolo di esempio, quando visitiamo il ministero in Montenegro per discutere le necessarie riforme in materia di istruzione e formazione, siamo accolti con rispetto. Prendono sul serio le riforme e ci ascoltano perché sappiamo cosa fare. E noi lo sappiamo perché l'ETF lo sa. Conosciamo i problemi, chi sono gli attori e cosa bisogna fare perché l'ETF ha instaurato relazioni di lavoro davvero eccellenti. Questo è assolutamente prezioso per noi.»

Anche **Lawrence Meredith** ha visto il lavoro dell'ETF da prospettive molto diverse. Oggi è direttore per il vicinato orientale presso la DG Politica di vicinato e negoziati di allargamento, ma dal 1997 al 2000 è stato il responsabile del programma di lavoro dell'ETF presso la «DG XXII». «DG XXII» era il modo in cui veniva chiamata all'epoca la Direzione generale dell'Istruzione e della cultura.

«A quei tempi dovevamo fare pressione con le persone addette alle relazioni esterne per ottenere risorse economiche per l'agenzia e per usufruire dei loro servizi. Ora sono uno dei direttori che la usano», sostiene.

«L'ETF ha fatto parte della seconda ondata di agenzie e per molti versi della prima seria ondata di agenzie. L'oggetto delle discussioni era: cosa faranno queste persone? Era stato stanziato un budget operativo

ridotto di 3 milioni di EUR, ma la spesa principale era costituita dal personale e dall'hardware, quindi la risposta naturale da altre sezioni di Bruxelles è stata quella di lasciare che il personale dell'agenzia gestisse i programmi».

Oggi la situazione non potrebbe essere più diversa.

«I nostri omologhi dell'Europa orientale tengono in grande considerazione l'ETF. L'ETF è un attore consolidato. Dopo tutto, 25 anni rappresentano una carriera per la maggior parte di noi! L'ETF è entrata a far parte del ciclo di programmazione dell'UE in un settore consolidato: i legami tra le competenze e l'economia - assicurando il futuro del mercato del lavoro. E la questione del capitale umano ha acquisito un'enorme importanza nell'agenda politica rispetto a 25 anni fa».

I LEGAMI TRA

COMPETENZE ED ECONOMIA

L'ETF ACQUISISCE ANCHE UNA SERIE DI ISTANTANEE DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Jeroen Willems ha trascorso diversi anni presso la delegazione europea a Baku, in Azerbaigian, in qualità di capo della cooperazione, supervisionando il portafoglio di assistenza dell'UE in un paese partner strategicamente importante. Ora è tornato a Bruxelles, presso la DG Politica di vicinato e negoziati di allargamento, e sta ancora lavorando con il partenariato orientale. Pertanto vanta un'esperienza di lavoro diretta con l'ETF in diversi scenari.

«Il grande vantaggio di lavorare con l'ETF è che è un'istituzione dell'UE», afferma Willems.

«Non sopravvive con progetti nel senso tradizionale del termine. L'attività dell'ETF è di solito di durata più lunga rispetto al tipico ciclo di progetti, per cui gli esperti dell'ETF possono costruire una rete di contatti chiave e recarsi frequentemente in visita per avere discussioni con le controparti principali. L'ETF acquisisce altresì una serie di istantanee sulla situazione attuale nei paesi con cui lavora. E, non da ultimo, l'ETF può aiutare la delegazione con progetti che talvolta non vanno interamente nella giusta direzione. Grazie alla sua profonda competenza, l'ETF può contribuire alla formulazione di nuovi programmi e progetti in linea con obiettivi più ampi e con il più vasto programma di diversificazione economica».

«Per me l'ETF è sempre stato un partner chiave e molto flessibile. Quando, in qualità di delegazioni, abbiamo avuto bisogno che le autorità comprendessero meglio le questioni in gioco, l'ETF è stata sempre veloce a reagire, aiutandoci a proporre

programmi solidi e presentazioni interessanti. Questo potrebbe aiutarci a orientare lo sviluppo delle politiche nella giusta direzione. Il coinvolgimento dell'ETF è riuscito anche a fare una grande differenza quando i ministeri lavoravano tutti nei loro pilastri verticali distinti senza sedersi intorno allo stesso tavolo per parlare, ad esempio, dei sistemi informativi del mercato del lavoro, un'area che non riguarda solo il ministero del lavoro. L'ETF ha avuto il potere di convincere in virtù del suo pronto accesso alle competenze internazionali e alle buone pratiche provenienti da tutta Europa».

Un altro dei paesi del partenariato orientale è la Georgia, dove il ministero dell'Istruzione, delle scienze, della cultura e dello sport ha avviato nel 2013 una profonda revisione dell'istruzione e formazione professionale (VET). **Irina Tserodze** è il capo del Dipartimento per l'istruzione professionale del ministero georgiano. Il suo racconto è simile a quello di Jeroen Willems.

«I partner dell'UE ci hanno aiutato molto a portare a termine con successo il primo ciclo di riforme in Georgia», sostiene.

«In questi ultimi cinque o sei anni di fondamentale trasformazione, l'ETF ci ha aiutato a individuare le migliori pratiche dell'UE e pertanto è stata la prima organizzazione a farci scoprire molte delle innovazioni che abbiamo introdotto».

«Ci hanno ispirato, ma non ci hanno dato solo raccomandazioni una tantum. Sono stati con noi per tutto il viaggio mentre conducevamo, presentavamo, realizzavamo e valutavamo».

SOSTEGNO ALL'ALLAR- GAMMENTO DELL'UE

SEBBENE LA «FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE A FAVORE DELL'EUROPA CENTRALE E ORIENTALE» SIA STATA FORMALMENTE ISTITUITA NEL 1990, CI È VOLUTO FINO AL 1995 AFFINCHÉ L'ETF DECOLLASSE A TORINO.

A quel tempo, l'Unione Sovietica si era disintegrata in 14 paesi indipendenti, la Comunità economica europea era diventata l'Unione europea ed erano già stati firmati accordi di associazione con Polonia, Ungheria, Romania, Bulgaria nonché Repubblica Ceca e Slovacchia, appena divorziate. Erano anni di profondi cambiamenti geopolitici.

Fin dall'inizio, quindi, una parte considerevole del lavoro dell'ETF era quella di preparare l'elenco sempre più

lungo di paesi candidati per soddisfare i requisiti di adesione all'UE.

In effetti, il programma Phare per il sostegno dell'UE per i paesi in via di adesione ha cambiato rotta nel 1997 per lavorare da allora in poi solo su questioni che ancora necessitavano di attenzione in ciascun paese in vista dell'adesione.

Inizialmente, il sostegno dell'ETF all'adesione è stato in parte come una corsa in salita perché l'istruzione generale non faceva parte di quello che è diventato il cosiddetto *acquis* comunitario, ovvero la raccolta di norme e regolamenti che i paesi dovevano adottare per essere pronti per l'adesione all'UE. La formazione professionale, invece, lo era, ma solo in parte. Nel complesso, la politica in materia di istruzione era un argomento delicato e rimaneva una questione di sovranità nazionale nei singoli Stati membri.

La strategia di Lisbona ha determinato profondi cambiamenti³. Nel corso del Consiglio di Lisbona del 2000, i capi di Stato europei hanno concordato un ruolo molto più strutturale per l'istruzione e la formazione nello sviluppo economico dell'UE.

«Solo dopo il Consiglio di Lisbona lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale è stato spostato nella posizione che merita davvero nei programmi politici europei», ha sostenuto il compianto **Peter de Rooij** verso la fine del suo mandato come direttore dell'ETF nel 2004.

«Ora esiste un ampio consenso sull'importanza di adattare l'istruzione e la formazione alle esigenze di una società della conoscenza. Sussiste anche un accordo dettagliato sul rafforzamento della cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale attraverso il processo avviato a Copenaghen nel 2002. Di conseguenza, oggi abbiamo un'eccellente opportunità per preparare ancora meglio i futuri Stati membri all'adesione».

Questa preparazione sarebbe diventata una delle pietre miliari del lavoro dell'ETF nel decennio successivo perché avrebbe richiesto due tipi di competenze, la cui combinazione era piuttosto unica.

Per aiutare i paesi a prepararsi all'adesione all'UE, l'ETF doveva tracciare la situazione in ogni paese in modo molto preciso: da dove proveniva, cosa era stato realizzato, quali altre organizzazioni internazionali stavano operando sul campo e facendo cosa e, aspetto molto importante, quali erano le potenzialità. Oggi può sembrare strano, ma molto spesso si trattava di informazioni a cui gli stessi governi neoeletti non avevano accesso. La raccolta di informazioni sull'istruzione, la formazione e il mercato del lavoro - e lo sviluppo di capacità con le autorità nazionali per raccogliere le proprie informazioni - è stata una delle attività principali dei primi anni.

Allo stesso tempo, l'ETF è stata il messaggero dell'UE, ad esempio attraverso il vasto programma speciale di preparazione per la partecipazione al Fondo sociale europeo (PSP-FES) che

sarebbe diventato uno dei contributi più importanti dell'ETF al processo di adesione nella prima ondata di paesi candidati. Il progetto PSP-FES ha creato istituti di formazione nazionali in ciascuno dei paesi e ha garantito la formazione di circa 3 000 membri del personale presso le ONG e le autorità nazionali, regionali e locali.

Ma spiegare cosa ci si aspettava dai paesi candidati nei settori legati allo sviluppo del capitale umano era un obiettivo mobile, laddove alcuni importantissimi sviluppi dell'UE hanno preso slancio nel primo decennio di esistenza dell'ETF, in particolare il processo di Copenaghen avviato nel 2002.

Questa combinazione di competenze, sviluppatasi a Torino dal 1995, non solo ha aiutato i primi paesi candidati ad avanzare verso l'adesione, ma ha anche dato il via a processi di riforma in molti altri paesi partner. Hanno potuto prendere in prestito e adattare progetti da paesi europei che avevano affrontato sfide molto simili evitando così di dover reinventare la ruota.

Ancora oggi, questa esperienza è applicata in tutta la regione del vicinato europeo, in quanto nuovi paesi si preparano all'adesione o a una più stretta associazione con l'UE.

RAFFORZARE LA COOPERAZIONE EUROPEA IN MATERIA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

³ Il progetto di sostegno dell'UE alla riforma dell'istruzione e della formazione professionale nell'Europa centrale e orientale è stato elaborato dalla Task Force per le risorse umane nel 1989. La Task Force è stata il predecessore della DG XXII della Commissione europea, oggi nota come direzione generale dell'Istruzione e della cultura.

INVESTIMENTI GEOSTRATEGICI

IN UN' EUROPA STABILE, FORTE E UNITA

Marko Vukašinić supervisiona la cooperazione internazionale e l'integrazione europea presso il ministero dell'Istruzione del Montenegro. Ha lavorato con l'ETF durante tutti i suoi 17 anni presso il ministero, già prima che il Montenegro e la Serbia prendessero strade diverse nel 2006. Ricorda che gran parte del lavoro svolto in tutti quegli anni era talmente nuovo da essere difficilmente visto come preparazione all'adesione, anche se si chiamava sostegno di pre-adesione.

«Abbiamo fatto molta pianificazione IPA⁴ inizialmente, prima con Anastasia Fetsi, che ora è a capo delle operazioni presso l'ETF, e successivamente con l'esperto dell'ETF Anthony Gribben. Era tutto nuovo per noi. Un programma era legato allo sviluppo di un quadro nazionale delle qualifiche. Sette anni dopo abbiamo avviato la referenziazione. Il punto di partenza era sempre chiedersi il motivo per cui era importante fare qualcosa. L'ETF è stata brava in questo: ad ascoltarci ma anche a convincerci con argomentazioni, senza spingerci. E, soprattutto, mostrandoci il quadro generale».

«Nel corso degli anni abbiamo realizzato molti progetti con partner internazionali. Alcuni sono arrivati con esperti. Altri sono arrivati con cosiddetti esperti. Ma l'ETF ha sempre avuto uno straordinario livello di credibilità. Non abbiamo mai dovuto dubitare della competenza di alcun rappresentante dell'ETF».

Safet Gerxhaliu, dal Kosovo, è il cofondatore e attuale segretario generale del Forum per gli investimenti delle sei camere dei Balcani occidentali, un'iniziativa congiunta delle camere di commercio e dell'industria di Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, Montenegro, Macedonia del Nord e Serbia.

«Credo che lavorare per l'adesione all'UE dei paesi dei Balcani occidentali rappresenti un investimento geostrategico in un'Europa stabile, forte e unita», sostiene Gerxhaliu.

«L'adesione dovrebbe essere basata sul merito e non ci siamo ancora arrivati, ma si stanno facendo ottimi progressi in tutti i Balcani occidentali. Come uomo che è in viaggio 365 giorni all'anno, sono in costante contatto con le aziende e le istituzioni della nostra regione, e nel loro progresso posso riconoscere l'impronta dell'ETF quasi ovunque».

«È vero che, nonostante la buona ripresa economica della regione, la situazione del mercato del lavoro rimane difficile, con un ritmo lento nella creazione di posti di lavoro e una disoccupazione che rimane elevata, in particolare tra i giovani e le donne. Abbiamo un disperato bisogno di politiche educative che rispondano alle esigenze di economie inclusive nella regione. Una di queste richieste fondamentali è la cooperazione tra l'istruzione professionale, la formazione e il settore privato, un aspetto direttamente incluso nei programmi dell'ETF.»

Gerxhaliu ha l'impressione che durante gli anni di collaborazione con l'ETF, il lavoro sia diventato più complesso ma meno rigido.

«Rispetto al passato, l'ETF è più aperta alle nuove idee da parte nostra. Questo approccio avrà ripercussioni positive».

In effetti, una delle grandi lezioni apprese a Torino negli ultimi 25 anni è stata che spesso si impara potenzialmente di più ad ascoltare piuttosto che a parlare sempre. Ma stiamo anticipando.

PREPARAZIONE PER I FONDI STRUTTURALI DELL'UE

Nel settembre 1998, la Commissione europea ha invitato l'ETF a gestire il programma speciale di preparazione al Fondo sociale europeo (PSP-FES). Con una dotazione di 2,1 milioni di EUR, il progetto rientrava nel pacchetto Phare da 60 milioni di EUR, concepito per aiutare i paesi candidati dell'Europa centrale e orientale a creare una struttura istituzionale adeguata per far fronte alle leggi e ai regolamenti dell'UE e, in particolare, a preparare l'accesso ai fondi strutturali dell'UE.

IL PROGRAMMA È DIVENTATO UNO DEI CONTRIBUTI CHIAVE DELL'ETF AL PROCESSO DI ADESIONE NEI PAESI CANDIDATI.

Il progetto ha aiutato i paesi in via di adesione nelle prime fasi dell'allargamento a prepararsi per l'accesso all'enorme potenziale dei fondi strutturali europei. Ha creato istituti di formazione nazionali in ciascuno dei paesi e ha provveduto alla formazione di circa 3 000 membri del personale presso le ONG e le autorità nazionali, regionali e locali.

Il programma si è svolto in tre fasi.

La fase I comprendeva seminari introduttivi e visite di studio. La fase II comprendeva seminari nazionali organizzati in ciascuno dei paesi candidati. Questi seminari si sono rivolti a 30-40 funzionari chiave e hanno fornito loro informazioni tecniche approfondite sul quadro politico del FSE e sulle sue esigenze amministrative. Sono stati seguiti da seminari nazionali che si sono rivolti a un pubblico molto più ampio, compresi i datori di lavoro, gli istituti di formazione e le parti sociali. Infine, durante la fase III del programma, sono stati organizzati seminari locali in diverse regioni «prioritarie» dei paesi candidati.

Il programma è diventato anche un trampolino di lancio per le popolari monografie per paese dell'ETF. Queste hanno collegato le questioni relative al mercato del lavoro alla formazione per ciascuno dei paesi candidati, seguendo una filosofia su cui ha scherzato il primo direttore dell'ETF, **Peter de Rooij**: «Per la maggior parte dei responsabili politici, i temi della formazione rappresentano un argomento noioso, ma se li colleghiamo all'occupazione e alla disoccupazione, si otterrà molto più interesse».

⁴L'IPA è lo strumento di assistenza preadesione dell'UE. Costituisce il quadro di riferimento per il sostegno dell'UE alle riforme nei paesi in via di adesione. Il suo secondo ciclo (11,7 miliardi di EUR) termina nel 2020. Un terzo ciclo è previsto per il periodo 2021-2027.

DA ESPERTO NAZIONALE AD ATTORE GLOBALE

UNA DELLE BATTUTE PIÙ FREQUENTI QUANDO SI SPIEGAVA LA FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE NEGLI ANNI '90 ERA CHE NON OPERA NELL'UE, NON OFFRE FORMAZIONE E NON È UNA FONDAZIONE.

Presentare l'ETF a un pubblico che non ne aveva mai sentito parlare poteva essere un compito arduo.

A complicare ulteriormente le cose, una delle prime importanti reti che l'ETF ha creato nei paesi partner, dove a malapena conosceva qualcuno e dove quasi nessuno conosceva l'ETF, è stata una rete di osservatori il cui mandato è stato costantemente frainteso. Gli osservatori, dopo tutto, sono luoghi dove gli astronomi guardano le stelle.

Sono state necessarie molte spiegazioni e il personale dell'ETF ha spesso avuto la sensazione che persino essere presi sul serio fosse difficile. Anche i segnali da Bruxelles sull'orientamento delle agenzie erano talvolta alquanto eterogenei.

In qualità di capo dell'unità di politica in materia di LFP presso la direzione generale dell'Istruzione e della cultura, **Gordon Clark** è stato direttamente responsabile delle relazioni della Commissione con l'ETF nel periodo critico tra il 1999 e il 2005. All'interno della Commissione europea, c'erano opinioni piuttosto divergenti sui ruoli delle agenzie; alcune direzioni generali le vedevano come un braccio esecutivo da utilizzare per la gestione dei programmi, mentre altre volevano svilupparle in gruppi di riflessione.

«Quando, nel 2002, abbiamo sviluppato la strategia dell'UE in materia di LFP attraverso il processo di Copenaghen, ciò ha fornito sia al Cedefop che all'ETF opportunità per sviluppare ulteriormente le loro competenze», afferma Gordon Clark.

«Il direttore dell'ETF, Peter de Rooij, se ne è reso conto e ha reclutato persone per migliorare le competenze dell'agenzia. Ma si è trattato di una sua iniziativa, non sostenuta universalmente a Bruxelles. A Bruxelles c'erano due scuole di pensiero. In realtà, c'erano anche due scuole di pensiero all'interno della stessa «direzione madre», che all'epoca era ancora la DG Istruzione e cultura. La vecchia scuola ha gradualmente perso terreno».

«Alla fine, Nikolaus Van der Pas, che è stato direttore generale per l'Istruzione e la cultura tra il 2000 e il 2005, è stato molto aperto a dare credito all'ETF come polo di conoscenze, piuttosto che come casa di amministratori. Gradualmente è iniziato un certo movimento».

**OPPORTUNITÀ SIA
PER IL
CEDEFOP
CHE PER
L'ETF
DI SVILUPPARE
ULTERIORMENTE LE
LORO COMPETENZE**

MASSA CRITICA COMPETENZE

Borhene Chakroun è il direttore della divisione per le politiche e i sistemi di apprendimento permanente dell'UNESCO. Ha lavorato all'ETF fino al 2010. Concorda sul fatto che trasmettere il messaggio dell'ETF nel primo decennio non sia stato sempre facile, ma non pensa che ciò fosse semplicemente dovuto al fatto che l'ETF fosse sconosciuta.

«Non è che le persone non volessero ascoltare l'ETF. Non volevano ascoltare il messaggio. Il messaggio relativo all'importanza dell'istruzione e della formazione professionale! Il tema non era attraente dal punto di vista politico. Era considerato un percorso non appropriato».

Per la Commissione europea, la situazione è cambiata quando la strategia di Lisbona ha spinto la formazione verso la cima della lista delle priorità politiche. Un cambio di rotta di questa portata nel bel mezzo dei preparativi per l'adesione di una dozzina di paesi richiedeva un agente che diffondesse queste informazioni

tra i paesi partner. E si dava il caso che ci fosse un agente pronto ad assumersi questo compito: l'ETF.

«C'era questa massa critica di competenze che l'ETF aveva alimentato attraverso investimenti e reclutamento e anni di lavoro che l'hanno messa nella posizione migliore per diventare un attore importante», sostiene Borhene Chakroun.

«Fino ad allora, l'ETF aveva corso su due gambe distinte: una per la gestione dei progetti e una per le competenze. Una di queste è venuta meno quando il mandato dell'ETF è stato riformulato 15 anni fa e dovremmo riconoscere il contributo dell'ex direttore Muriel Dunbar in tal senso».

Anche **Gordon Clark** riconosce questo punto di svolta. «Alcuni anni dopo il 2005, e dopo aver cambiato posizione a Bruxelles, sono tornato all'ETF per una riunione. Credo che si trattasse di una riunione sui quadri delle qualifiche. Ricordo di

essere rimasto davvero colpito dalla competenza dei colleghi su temi come l'imprenditorialità, l'orientamento professionale e l'apprendimento basato sul lavoro. Sicuramente avevano acquisito una posizione di nicchia in quel campo che aveva una rilevanza che andava ben al di là delle regioni vicine».

La competenza si basava su prove, parte delle quali erano state raccolte attraverso la rete di osservatori di cui abbiamo parlato in precedenza.

Gli osservatori hanno rappresentato un primo passo importante in questo lungo processo di acquisizione delle prove che sarebbero diventate la seconda pietra angolare del lavoro dell'ETF. Ma l'eredità degli osservatori va ben oltre il fatto di essere la culla dell'istruzione, della formazione e del monitoraggio del mercato del lavoro in un gran numero di paesi in transizione che circondano l'UE. Gli osservatori hanno avuto anche eredi istituzionali sopravvissuti fino ad oggi.

CA DI TENENZE

ALIMENTATA ATTRAVERSO INVESTIMENTI E RECLUTAMENTO

Olga Oleynikova deve essere una delle persone che ha lavorato più a lungo con l'ETF. È direttrice del Centro per gli studi in materia di IFP a Mosca.

«L'ETF è parte della storia della mia organizzazione, e una parte importante di essa», afferma.

«È grazie all'ETF che l'Osservatorio nazionale per l'IFP è stato trasformato in Centro per gli studi in materia di IFP. Questo rappresenta ora una vera e propria entità giuridica russa».

«In precedenza, l'ETF era solita realizzare progetti e organizzare numerosi eventi in Russia, il che l'ha resa un partner nella ricerca e un guru nelle attività di modernizzazione nel campo dell'IFP. I contributi provenienti da vari eventi dell'ETF risalenti agli anni '90 hanno innescato importanti sforzi di modernizzazione a livello nazionale e avviato il partenariato sociale nell'IFP,

un quadro nazionale delle qualifiche, standard occupazionali, il passaggio ai programmi basati sulle competenze e nuovi approcci all'insegnamento e all'apprendimento incentrati sugli studenti, per citarne solo alcuni».

«Inizialmente, la maggior parte del sostegno dell'ETF era fornito sotto forma di progetti. Questo ha significato un sostegno diretto per attività come seminari e viaggi di studio. In seguito, il sostegno è passato al livello della consulenza di esperti, dell'accesso alle pubblicazioni e delle consultazioni che l'ETF ha sempre fornito volentieri. L'ETF è diventata per noi un vero e proprio centro di competenze».

«Ma ancora oggi l'ETF rappresenta una fonte chiave di informazioni pertinenti e di competenze in diversi aspetti dello sviluppo in materia di IFP. Inoltre è, cosa altrettanto importante, come un'amica e collega. Facendo parte del progetto degli Osservatori nazionali dell'ETF, la nostra organizzazione ha trasferito la cultura dell'apprendimento acquisita dall'ETF alla nostra attività e, successivamente, al lavoro del Centro per gli studi in materia di IFP. Parte di questa nuova cultura è lo sviluppo professionale continuo del nostro personale che abbiamo introdotto fin dall'inizio. Abbiamo cercato di diffondere questa cultura dello sviluppo professionale tra i nostri colleghi in tutto il sistema di istruzione e formazione professionale».

Anche **Marko Vukašinić** del ministero dell'Istruzione del

Montenegro ricorda chiaramente come il sostegno dell'ETF sia gradualmente cambiato.

«All'inizio, i colleghi dell'ETF erano messaggeri e mediatori di competenze provenienti dall'UE e da altri paesi del vicinato dell'UE. Nel corso degli anni abbiamo sviluppato le nostre capacità. Il coinvolgimento dell'ETF è cambiato con i nostri progressi. Sono diventati co-progettisti e consulenti. Hanno anche iniziato ad aiutarci a raccontare la nostra storia. Sono stati il nostro faro».

«Oggi il ruolo dell'ETF in Montenegro è per lo più di sostegno, non ancora completamente paritario, ma riflettiamo congiuntamente su ciò che si potrebbe fare. Sono lì per fornire assistenza».

Sulla scia di questa trasformazione da scambio di conoscenze a casa di esperti, avvenuta nel primo decennio del XXI secolo, ha preso forma un altro interessante cambiamento. Un cambiamento così graduale che pochi se ne saranno accorti consapevolmente: il collegamento di questa casa di esperti a una casa di competenze.

Uno dei temi ricorrenti in tutti i racconti dei testimoni di questo periodo è che le persone ricordano gli individui che con la loro dedizione hanno fatto la differenza in specifici paesi partner più che l'ETF nel suo complesso. Ricordavano i singoli membri del personale, non l'organizzazione. Adesso non è più così.

Madlen Serban, che sarebbe diventata il terzo direttore dell'ETF nel 2009, lo sapeva per esperienza personale, avendo lavorato con l'ETF nella sua Romania dal 1996.

«Ho lavorato con alcune persone fantastiche dell'ETF durante il periodo trascorso in Romania, ma questo ha anche mostrato un punto debole nei primi 10 o 15 anni dell'agenzia: l'ETF era un'organizzazione di individui. A Bruxelles, così come nei paesi partner, sapevano chi erano le persone dell'ETF, ma non cosa fosse l'ETF».

«Siamo stati fortunati in Romania; abbiamo lavorato con la crème-de-la-crème del personale dell'ETF: persone molto impegnate che hanno lavorato con noi come amici critici. Ma l'ETF era percepita come la

somma del personale dell'ETF con cui si entrava in contatto. Quando sono venuta a Torino, già durante i miei anni come osservatrice nel consiglio di amministrazione, ho conosciuto un'ETF molto diversa. Era molto più di questo. C'erano molte persone diverse. In Romania non avevamo contatti con così tante di loro. Avevano esperienza con altri paesi e avevano prospettive diverse. Erano bravi in altre cose in modi diversi».

«Quando sono stata nominata nuova direttrice nel 2009, mi sono trovata improvvisamente nella posizione di dover fare ciò avevo sempre chiesto all'ETF di fare e non è stato sempre facile. Non si trattava solo di lavorare per migliorare l'istruzione e la formazione professionale. All'improvviso dovevo lavorare per le relazioni dell'ETF e non è stato così

facile, quando l'unica cosa che le persone conoscevano dell'ETF erano i funzionari con cui avevano lavorato direttamente. L'ETF era un insieme di individui, non un'organizzazione con una sola voce. Cambiare questa situazione è diventata una priorità per me come direttrice. Non eravamo un istituto di ricerca con dottorandi. Eravamo un istituto di ricerca-azione. Non misuravamo il nostro successo in numero di articoli pubblicati, ma in risultati nei paesi partner».

«Una delle cose che abbiamo introdotto è stata la rotazione dei paesi, grazie alla quale il personale può spostarsi da un paese all'altro, un'iniziativa che è tutt'ora in vigore. Ha trasmesso il messaggio che l'ETF sostiene chiunque venga nel vostro paese».

ABBIAMO LAVORATO CON LA CRÈME-DE-LA-CRÈME DEL PERSONALE DELL'ETF

GEMM

LA GOVERNANCE PER L'OCCUPABILITÀ NEL MEDITERRANEO, O GEMM, ERA UN PROGRAMMA A LIVELLO REGIONALE CHE INTERESSAVA OTTO PAESI DELL'AFRICA DEL NORD E DEL MEDIO ORIENTE. È STATO ATTIVO DAL 2013 AL 2016. IN OGNI PAESE L'ETF HA CONTRIBUITO A RIUNIRE IL GOVERNO NAZIONALE, LE AUTORITÀ REGIONALI, IL SETTORE PRIVATO, GLI ISTITUTI DI FORMAZIONE E I SERVIZI SOCIALI. CON L'AIUTO DELL'ETF, I PAESI HANNO AVVIATO PROGETTI PILOTA CONSIDERANDO NUOVE MODALITÀ DI GOVERNANCE DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE.

Per il Marocco, il programma GEMM è arrivato al momento opportuno. Il paese era nel bel mezzo di una strategia di regionalizzazione, basata sul suo già fiorente settore automobilistico. Ciò ha comportato una massiccia impennata di posti di lavoro reali che richiedevano qualifiche specifiche.

Gli attori regionali hanno scelto Tangeri-Tétuan per il progetto pilota, dove si trovano gli stabilimenti Renault-Nissan e Peugeot-Citroën e i loro numerosi fornitori. Il programma GEMM ha sostenuto una rete di governance collaborativa e ha elaborato una buona prassi replicabile in altre regioni. Uno dei suoi risultati diretti è stata la creazione dell'*Observatoire des Branches* sotto l'egida dell'organizzazione dei datori di lavoro, la *Confédération Générale des Entreprises du Maroc*. L'osservatorio raccoglie dati, li analizza e, secondo le parole del suo direttore, **Mohamed Slassi Sennou**, «arma il settore privato con meccanismi di sviluppo strategico».

«Attraverso l'analisi economica, infrastrutturale, ambientale e culturale a livello regionale possiamo far emergere le "specializzazioni intelligenti", ovvero settori che possono fungere da locomotive per una regione», afferma.

«È necessario preparare e prevedere le esigenze in termini di competenze e produrle in tempo reale; questa è la sfida principale».

Due nuovi progetti - uno sull'agricoltura e l'agroindustria a Fez-Meknes e l'altro sull'esportazione di prodotti locali della provincia semi-desertica di Rehamna - replicano il progetto GEMM e ne sfruttano appieno i risultati, in termini di governance multilivello e di osservazione strategica e operativa per aiutare l'ecosistema nel processo decisionale. Hanno ricevuto un finanziamento di 3 milioni di EUR dall'*Agence Française de Développement*. La chiave per sostenere questo slancio, secondo Slassi Sennou, è coinvolgere il settore privato in modo sistemico.

«Attraverso l'approccio ecosistemico, in cui tutti gli attori sono coinvolti insieme, si può avere una risposta più agile in un ambiente in continua evoluzione. Nei paesi sviluppati le persone sono abituate a lavorare insieme. Ma in paesi come i nostri non viene naturale, quindi è necessario un accompagnamento per i progetti che prevedono la partecipazione di più attori».

VERTICE DI STRASBURGO

1989

Una Fondazione europea per la formazione viene proposta al vertice di Strasburgo dal Consiglio europeo per sostenere i nuovi paesi indipendenti vicini all'UE



Caduta del Muro di Berlino



Programma Phare dell'UE

1990

1991



Crollo dell'Unione Sovietica e guerra in Jugoslavia



Programma Tempus per l'istruzione superiore

ETF TORINO

1994

Apertura dell'ETF a Torino, Italia, sotto la guida di Peter de Rooij



Programma Tacis dell'UE



EX UNIONE SOVIETICA

1995

L'ETF inizia a lavorare con i paesi dell'ex Unione Sovietica



Barcelona process 1995-2015
the Mediterranean, our common future

Processo di Barcellona per il Mediterraneo meridionale e orientale

BALCANI OCCIDENTALI

1996

L'ETF inizia a operare nei Balcani occidentali



Entra in vigore il mercato unico europeo



REGIONE MEDITERRANEA

CENTRO DI COMPETENZE

DICHIARAZIONE DI COPENAGHEN

1997

1998

2000

2001

2002



La copertura geografica dell'ETF si espande a sud verso la regione del Mediterraneo



Enfasi delle presidenze dell'UE su occupazione e formazione



Iniziano le discussioni sull'adesione all'UE per i paesi dell'Europa centrale e orientale

L'ETF inizia a spostare il suo ruolo dalla gestione dei progetti a un centro di competenze



Strategia di Lisbona

L'ETF inizia a operare nei Balcani occidentali



Il World Trade Center viene attaccato dai terroristi



Programma CARDS dell'UE per i Balcani occidentali



Introduzione dell'euro



Dichiarazione di Copenaghen sulla cooperazione rafforzata in materia di IFP

FORUM CONSULTIVO DELL'ETF

2003



I membri del Forum consultivo dell'ETF discutono i risultati di oltre 10 anni di lavoro sulla riforma della formazione professionale

10 NUOVI PAESI ENTRANO A FAR PARTE DELL'UE

2004



Muriel Dunbar
diventa direttrice
dell'ETF

2005



Orientamenti
dell'UE in materia
di crescita e
occupazione

2007



Entra in vigore
il Protocollo di
Kyoto per limitare
il riscaldamento
globale

NUOVI STRUMENTI DELL'UE



L'ETF cambia il
suo approccio
per adeguarsi
ai nuovi
strumenti
dell'UE



Nuovi strumenti
a sostegno
degli obiettivi
dell'assistenza
esterna dell'UE

SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

2008

Il regolamento
rifuso ridefinisce
l'area di attività
dell'ETF come
«sviluppo del
capitale umano»



Romania
e Bulgaria
entrano
nell'UE



TRATTATO DI LISBONA

2009

Madlen Serban
diventa direttrice
dell'ETF



Trattato di Lisbona

PROCESSO DI TORINO

2010

Lancio del processo
di Torino



Quadro europeo di
riferimento per la garanzia
della qualità dell'istruzione
e della formazione
professionale

PIATTAFORMA DELLE QUALIFICHE

2011

Lancio della
Piattaforma delle
qualifiche



Relazione
«Nuove
competenze
per nuovi
lavori»



La primavera
araba scuote la
regione araba

20° ANNIVERSARIO

SETTE PROGETTI STRATEGICI

2012

2013

2014



2015



Inventario globale delle competenze e delle misure a sostegno dei migranti



Ripensare l'istruzione: investire nelle competenze per risultati socio-economici migliori



Premio Nobel per la Pace assegnato all'Unione europea

L'ETF celebra il suo 20° anniversario



La Croazia entra a far parte dell'UE



Alleanza europea per l'apprendistato

Il lavoro dell'ETF si basa su sette progetti strategici



Obiettivi di sviluppo sostenibile concordati dalle Nazioni Unite



Conclusioni di Riga su istruzione e formazione professionale

NUOVA AGENDA PER LE COMPETENZE

FUTURO DEL LAVORO E COMPETENZE

2020

CONDIVISIONE DI CONOSCENZE E COMPETENZE

2016



Nuova agenda per le competenze per l'Europa

2017



Cesare Onestini diventa direttore dell'ETF



Il vertice Unione Africana - UE concorda sull'investimento nei giovani e nelle competenze

2018

Conferenza di alto livello dell'ETF sul futuro del lavoro e delle competenze



Istruzione, formazione e apprendimento permanente nel pilastro dei diritti sociali dell'UE

SKILLS
FOR THE
FUTURE

Managing Transition



Particolare attenzione ai giovani al vertice UE-Balceni occidentali

2019

Lancio della piattaforma di social media Open Space in occasione del 25° anniversario dell'ETF

ETF
OPEN
SPACE

25
EUROPEAN
TRAINING
FOUNDATION
TWENTY-FIFTH
ANNIVERSARY
1994-2019

2020

CONSULENZA E SUPPORTO POLITICO

A photograph of a man with grey hair and glasses, and a woman with dark hair, both looking down at a document or screen. The man is on the left, and the woman is on the right. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or a collaborative work environment. The background is slightly blurred, showing what might be a computer monitor or another person in the distance.

ABBIAMO INIZIATO QUESTA PUBBLICAZIONE OSSERVANDO COME L'ETF SOSTIENE I SERVIZI ESTERNI DELL'UNIONE EUROPEA. SENZA QUESTO MANDATO, NON CI SAREBBE MAI STATA L'ETF.

Ma fuori da Bruxelles, l'ETF è conosciuta meglio per la sostanza del suo sostegno che per il suo mandato interno dell'UE: lo sviluppo della politica e del sistema di capitale umano nei paesi che ricevono il sostegno dell'UE a tal fine. Eppure, il mandato e la sostanza sono strettamente legati.

Dopo un decennio di accumulo di conoscenze su un argomento che agli occhi di molti politici dell'epoca era oscuro nel migliore dei casi e superfluo nel peggiore, l'ETF era probabilmente diventata la principale depositaria mondiale di competenze in materia di istruzione e formazione professionale nei paesi in transizione. La prova classica di questo aspetto è stata che *The Economist* ha utilizzato (con l'opportuno riconoscimento) le informazioni dell'ETF per la sua unità di intelligence quando ha citato i dati del mercato del lavoro dei paesi partner - e senza che l'ETF ne fosse inizialmente a conoscenza. In un periodo di tempo relativamente breve, la rete di raccolta di informazioni dell'ETF era diventata la fonte più credibile di dati sul mercato del lavoro e sulla formazione nei paesi in transizione dell'Europa orientale e dell'Asia centrale e, in una certa misura, dell'Africa del Nord e del vicino Medio Oriente.

Ciò ha dato all'ETF lo slancio di cui aveva bisogno quando, come menzionato in precedenza, la strategia di Lisbona ha spostato l'istruzione e la formazione verso il centro stesso del processo di elaborazione delle politiche per lo sviluppo del capitale umano.

Ha spinto l'ETF a sviluppare una metodologia con cui l'UE potesse aiutare in modo sostenibile i paesi partner nella transizione verso economie della conoscenza e a continuare la transizione in un mondo che richiederà una sempre maggiore flessibilità sia da parte dei singoli individui che dei governi. Questa è diventata la culla dell'approccio all'«apprendimento delle politiche» introdotto nel corso della conferenza «Learning Matters» nel 2003 e da allora, in un modo o nell'altro, è stata l'essenza stessa, e la storia di maggior successo, del sostegno dell'ETF.

L'apprendimento delle politiche sarebbe diventato una terza pietra angolare del lavoro dell'ETF e forse la più importante. Il motivo per cui ha avuto tanto successo è che è stato probabilmente geniale nella sua semplicità.

Era una metodologia che praticava le stesse cose che predicava. L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita stava diventando il nuovo mantra dell'istruzione e l'apprendimento delle politiche era un apprendimento lungo tutto l'arco della vita per i responsabili delle politiche in materia di istruzione.

Madlen Serban ricorda come questo aspetto abbia riecheggiato in Romania nei primi anni del nuovo millennio.

«L'ETF ci ha aiutato a sviluppare questo processo di pensiero critico e lungimirante. Tutti i politici soffrono di una visione a breve termine, ma l'ETF è sopravvissuta ai politici».

«Questo è diventato il più grande vantaggio dell'ETF: non si accontentava di darci il pesce, ma ha avuto il tempo e la resistenza per insegnarci a pescare».

La sig.ra Serban ha anche visto che l'ETF è stato un grande partner strategico per gli attori nel campo dell'istruzione e della formazione con conflitti di interesse percepiti. L'ha aiutata ad imparare alcuni dei trucchi del mestiere che avrebbe potuto successivamente applicare per l'ETF in altri paesi.

«È importante ricordare che quello dell'istruzione e della formazione professionale rappresenta un campo con molteplici soggetti interessati. Quindi, se si vuole fare qualcosa di sostenibile, è necessario un processo collaborativo. Se rappresentate una delle istituzioni partecipanti a questo processo di collaborazione, non necessariamente siete le persone che ispirano più fiducia, indipendentemente dal fatto che siate un preside, un sindacalista, un datore di lavoro o un politico. Pertanto, in dialoghi molto complessi, era spesso necessario un ruolo di mediatore esterno neutrale. Questo è stato particolarmente importante allora, ma in alcuni paesi lo è ancora oggi».

**PER FARE QUALCOSA DI
SOSTENIBILE
È NECESSARIO UN PROCESSO
COLLABORATIVO**

In Georgia è stato difficile coinvolgere le parti interessate.

«L'ETF ci ha incoraggiato a farlo attraverso progetti pilota e ha funzionato, ma non è stato facile», sostiene **Irina Tserodze**.

«Nel 2015 abbiamo iniziato con solo due programmi di apprendimento basati sul lavoro. Ora ne abbiamo 13 e più di 60 aziende private impegnate in queste attività».

«Il coinvolgimento europeo ha contribuito a convincere le parti interessate a impegnarsi». Ha anche aggiunto peso per gli studenti che volevano iscriversi. Perché ovviamente in Georgia nessuno si fidava veramente della proposta del governo».

Anche **Marko Vukašinović** ricorda l'importanza dell'ETF come mediatore quando il suo ministero doveva

convincere le parti interessate a impegnarsi nel cambiamento.

«L'ETF rappresentava qualcuno di neutrale e credibile con una vasta esperienza universalmente riconosciuta. Per questo motivo, il parere dell'ETF è stato molto importante per convincere le persone, in particolare le parti sociali. Se l'ETF usava la propria influenza c'era la possibilità che si smettesse di parlare e che le cose iniziassero a muoversi».

Vukašinović è d'accordo sul fatto che un importante punto di forza dell'apprendimento delle politiche è stato in effetti il processo di apprendimento comune, ma sottolinea anche quanto il processo abbia contribuito allo sviluppo delle capacità personali, sia all'interno del ministero che tra gli altri attori dell'istruzione e della formazione.

«Per me la collaborazione con l'ETF è sempre stata un'opportunità per

costruire le mie competenze come componenti aggiuntive. Quando ho iniziato qui in Montenegro, avevamo ancora molto da imparare, essendo un ministero di un paese giovane. Il mio dipartimento [per la cooperazione internazionale] è stato istituito solo nel 2002. Per il ministero, l'ETF è stata come un amico "critico", che ha portato idee alla nostra attenzione aiutandoci a capire i problemi».

Quindi, ciò che si impara attraverso l'apprendimento delle politiche è altrettanto importante del modo in cui lo si impara e con chi lo si impara, e l'ETF è riconosciuta da molti quale l'organizzazione che ha portato intorno al tavolo dello sviluppo delle politiche persone che tradizionalmente non partecipavano: datori di lavoro, sindacati, persino scuole che non erano mai state realmente interpellate per le loro opinioni. Nel corso del tempo, l'ETF avrebbe portato molte nuove idee e modalità di cooperazione.

L'ETF È STATA COME UN

**AMICO
CRITICO**

UNA GRANDE TRASFORMAZIONE

SIA PER IL SISTEMA IFP CHE PER LE AUTORITÀ REGIONALI

Rodion Kolyshko è il direttore per lo sviluppo del potenziale lavorativo presso la Confederazione dei datori di lavoro dell'Ucraina. Il suo primo contatto con lo sviluppo delle politiche educative è avvenuto nel 2010.

«L'ETF ci aveva appena invitato a un incontro sulla progettazione di un quadro delle qualifiche nel 2010 o nel 2011», dice. «L'anno precedente il British Council ci aveva fatto conoscere il tema dei quadri nazionali delle qualifiche, quindi, in retrospettiva, l'ETF è arrivata davvero nel posto e nel momento storico giusto. Ma non avevamo idea di cosa sarebbe successo perché non avevamo mai sentito parlare di questa Fondazione europea per la formazione. Eravamo appena stati invitati a un evento qui a Kiev».

«Tutto era nuovo per noi come anche per molti altri riuniti intorno al tavolo».

«Una delle cose a cui nessuno di noi aveva mai pensato prima dell'arrivo dell'ETF è stata quella di riconsiderare l'autonomia delle scuole professionali. L'istruzione e la formazione sono ancora molto centralizzate qui. La nuova concezione e il nuovo significato di autonomia erano molto interessanti. Sono stato coinvolto nella progettazione e realizzazione di una parte di questo progetto come esperto locale ed è stata un'esperienza affascinante».

«Un'altra cosa importante è quanto successo quando abbiamo rapidamente decentralizzato il finanziamento dell'IFP in Ucraina. Avevamo bisogno di contributi sulle responsabilità regionali e locali richieste e su chi doveva essere formato. L'ETF ci ha mostrato come si faceva in altri paesi. Alla fine del 2015 il sistema è cambiato con la devoluzione del bilancio centrale alle autorità regionali in 24 regioni. Si è trattato di una grande trasformazione, sia per il sistema di IFP che per le autorità regionali. Ora i consigli regionali in materia di IFP decidono chi e come viene formato, nonché quali istituti sono necessari».

«Non abbiamo ancora finito completamente, ma non è affatto colpa dell'ETF. Il loro contributo a questi processi è stato molto tempestivo e necessario. A essere sinceri, ci sono stati anni in cui l'ETF è stata l'unica finestra che abbiamo avuto sulla prassi dell'UE in materia di IFP, qualifiche e molte questioni correlate. Sono stati molto attivi nel promuovere le riforme in Ucraina».

«Oggi siamo inseriti in reti internazionali e abbiamo maggiori fonti di informazione, ma ci sono stati anni in cui l'ETF è stata una delle poche fonti di buone pratiche. Forse non eravamo tutti pronti a ricevere tutte quelle informazioni, ma alla fine abbiamo capito! Le riforme molto ampie a cui stiamo lavorando ora, incentrate sulla nuova scuola ucraina, sono costruite su fondamenta gettate dall'ETF».

In Giordania, **Nayef Stetieh** gestisce il centro di sviluppo delle imprese dal 2004. Il centro sostiene le piccole imprese, aiuta a coinvolgere le donne e i giovani nel mondo degli affari e gestisce programmi di sviluppo delle competenze per l'occupabilità - tre temi che sono stati al centro dell'agenda di cooperazione dell'ETF per i paesi partner dell'Africa del Nord e del vicino Medio Oriente.

Inizialmente, per Stetieh e il suo Business Development Centre, il sostegno dell'ETF si è presentato in una forma completamente diversa rispetto alla maggior parte dei casi.

«Non abbiamo mai concepito i nostri programmi come programmi commerciali. Li abbiamo progettati sulla base di esigenze di mercato, spesso nascoste. Erano programmi pratici interattivi. Ho creduto fin dall'inizio che se volevamo davvero portare un cambiamento, dovevamo coinvolgere gli istituti di istruzione in quello che facciamo e integrare i nostri programmi nelle scuole gestite dal ministero dell'Istruzione. Nel processo verso il raggiungimento di questo obiettivo, è difficile sottovalutare il sostegno dell'ETF».

«Nel 2006, siamo stati impegnati in un concorso dell'ETF a Bruxelles per le migliori pratiche di sviluppo delle PMI. Eravamo molto entusiasti di questo e

abbiamo ricevuto il certificato di migliori prassi, che si è rivelato per noi una sorta di certificazione che ci ha davvero aperto le porte in Giordania».

«Da allora, l'appoggio dell'ETF ci ha ripetutamente aiutato a diffondere nuove idee. Quando abbiamo iniziato a lavorare con il programma di assistenza alle donne e a coinvolgere le donne nel finanziamento, ad esempio, l'appoggio dell'ETF ha fatto sì che la maggior parte dei donatori iniziasse a pensare di fare cose simili».

«I seminari e gli eventi dell'ETF hanno davvero arricchito le nostre conoscenze ed esperienze dandoci strumenti che altrimenti avremmo faticato ad acquisire. Hanno portato le esperienze di partner internazionali che ci hanno davvero aiutato a individuare tecniche e metodologie migliori».

«Il nostro coinvolgimento con l'ETF ha continuato a insegnarci nuove tecniche e a esporci a nuove esperienze. Anche durante l'ultimo incontro a Torino, alla fine del 2019, ho partecipato a un seminario e ho avuto il primo contatto con la piattaforma dell'ETF "Open Space", che si presenta come un formato talmente promettente per lo scambio di idee che stiamo per realizzare qualcosa di simile qui in Giordania».

SV
DI

EVIDENTI PROGRESSI POLITICI IN ASIA CENTRALE

A quasi 20 anni dall'indipendenza, le scuole degli ex paesi sovietici dell'Asia centrale hanno ancora difficoltà a soddisfare le esigenze del mercato del lavoro e a preparare una forza lavoro dotata di competenze pertinenti per il futuro. Tra il 2012 e il 2019, l'UE ha sostenuto il dialogo regionale sull'istruzione tra Kazakistan, Repubblica del Kirghizistan, Tagikistan, Turkmenistan e Uzbekistan attraverso la Piattaforma educativa dell'Asia centrale⁵ (CAEP). Lo scopo principale è di preparare i sistemi di istruzione di questi paesi per un futuro nei mercati economici e del lavoro globalizzati. In tutto questo periodo, l'ETF ha svolto un ruolo di primo piano nel progetto.

Una delle attività decisive dell'ETF nell'ambito del CAEP è stata quella di promuovere l'elaborazione di politiche basate su prove nella regione,

sensibilizzando l'opinione pubblica sull'importanza di strategie politiche basate su prove scientifiche e sull'uso di dati quantitativi e qualitativi per plasmare le decisioni pertinenti.

Come esempio di lavoro svolto con l'aiuto dell'ETF, in Kazakistan il team ha sviluppato una serie di indagini per gli erogatori di formazione. Questi strumenti supporteranno l'analisi dei bisogni formativi tra gli insegnanti e aiuteranno a valutare l'impatto della riqualificazione degli insegnanti. I principali erogatori di formazione hanno già iniziato a utilizzare queste indagini.

In Tagikistan, i membri della squadra nazionale hanno formulato diversi suggerimenti su come migliorare la struttura dei dati amministrativi forniti dalle scuole al ministero dell'Istruzione.

Di conseguenza, i dati ricevuti dai responsabili politici sono più dettagliati e offrono una migliore evidenza per ulteriori decisioni sulla riforma dell'istruzione.

In Kirghizistan, le raccomandazioni del gruppo hanno avuto ripercussioni positive su una nuova banca dati in materia di istruzione che ha migliorato la raccolta dei dati amministrativi forniti dalle scuole.

Il lavoro si è svolto in squadre nazionali in tutti i paesi dell'Asia centrale con i rappresentanti dei ministeri dell'Istruzione, dei ministeri del Lavoro e degli istituti di ricerca. La cooperazione regionale è stata formalizzata in un incontro di alto livello del CAEP ad Astana, dove i ministri hanno firmato una dichiarazione per la futura cooperazione reciproca. Il documento ha evidenziato la cooperazione e il dialogo in settori quali i quadri delle qualifiche, la garanzia della qualità e l'accreditamento, l'occupazione e le esigenze del mercato del lavoro, i metodi di insegnamento innovativi, il finanziamento dell'istruzione, la prevenzione della radicalizzazione violenta attraverso l'istruzione e la parità di genere.

Vale la pena osservare che i partner dell'UE più attivi nel progetto sono ex paesi partner dell'ETF: Lettonia, Polonia e, più recentemente, Romania.

Attualmente si sta valutando una continuazione.

⁵ CAEP I per il 2012-2015 e CAEP II per il 2015-2019.

MIGLIORI PRATICHE NELLO SVILUPPO DELLE PMI

UN SISTEMA DI AGGIORNAMENTO COSTANTE

TUTTO QUESTO LAVORO PER CREARE RETI, UNIRE LE FORZE E IMPARARE COLLETTIVAMENTE HA ALLA FINE PORTATO AL LANCIO DI QUELLO CHE LLUÍS PRATS CHIAMA «IL GIOIELLO DELLA CORONA DELL'ETF»: IL PROCESSO DI TORINO.

Lanciato nel 2010 e giunto al suo quinto ciclo nel 2020, il processo di Torino è il quadro di riferimento attraverso il quale tutti i paesi partner riferiscono all'ETF e tra di loro sui progressi e sull'innovazione nella formazione per le competenze. Ogni due anni c'è una tomata del processo di Torino. L'esercizio non è diverso da quello che gli Stati membri dell'UE hanno iniziato a fare attraverso il processo di Copenaghen 20 anni fa. Riguarda elementi sottili di concorrenza e di apprendimento reciproco - l'apprendimento delle politiche - che hanno resistito particolarmente bene al passare del tempo.

«Si tratta fondamentalmente di una cosa molto semplice», sostiene **Lluís Prats**. «Si riuniscono tutti i soggetti interessati di un paese intorno al tavolo e lì si fa parlare delle riforme dell'IFP. Alcuni dei paesi partner dell'ETF avevano pianificatori dell'istruzione che non avevano mai parlato con le imprese prima di allora. IFP senza parlare con i datori di lavoro! Pensateci! Se le persone che assumeranno i nostri laureati non credono in quello che stiamo facendo, allora cosa stiamo facendo qui!

con l'istruzione e la formazione professionale era una novità assoluta per noi. In Ucraina, tradizionalmente, era il governo a decidere in materia di formazione. A livello locale i datori di lavoro potevano essere coinvolti, ma mai a livello nazionale, a livello di associazioni dei datori di lavoro».

Il processo di Torino è molto più che «semplicemente» riunire attorno al tavolo tutti gli attori dello sviluppo del capitale umano. In un certo senso, è la

i consigli dell'ETF», afferma **Madlen Serban**, sotto la cui gestione il processo di Torino ha visto la luce.

«Molto del processo di Torino è nato da questo dilemma. Le parti interessate, comprese le autorità nazionali, dovevano ascoltarsi a vicenda e poi trovare insieme soluzioni su misura per le esigenze nazionali. I governi nazionali hanno dovuto abbandonare quei discorsi predominanti, ma piuttosto autoritari, sul fatto che erano loro a

L'IDEA ERA A DIR POCO RIVOLUZIONARIA

A volte ci vuole un po' di tempo, ma alla fine la maggior parte di loro è molto grata per queste nuove tavole rotonde».

Sembra semplice, ma in molti paesi l'idea è stata a dir poco rivoluzionaria. In Ucraina, per **Rodion Kolyshko** e la sua Confederazione dei datori di lavoro, ogni tipo di coinvolgimento nello sviluppo delle politiche era nuovo.

«Ci eravamo occupati di questioni classiche come la contrattazione collettiva e simili, ma lavorare

forma più raffinata di apprendimento delle politiche.

Nasce dallo stesso principio, il più elementare, delle metodologie di insegnamento: le nuove conoscenze attecchiscono meglio quando i discenti le scoprono in modo autonomo.

«In Romania, uno dei grandi dilemmi per le parti interessate, come scuole, sindacati e datori di lavoro, era il fatto che fosse difficile convincere i responsabili politici ad ascoltare

comandare e che quindi sapevano come era meglio agire».

«L'ETF aveva idee chiare sui cambiamenti necessari, ma se si fosse limitata a trasmetterle avrebbe portato miglioramenti limitati. Le idee devono essere coltivate a livello locale».

Confrontando le soluzioni tra paesi pari, il processo di Torino ha raggiunto un'apertura alle alternative che si sarebbe rivelata un terreno molto più fertile per l'innovazione rispetto alla pianificazione centrale.

Jeroen Willems ha visto quella parte dell'impatto del processo di Torino nella sua regione quando era ancora distaccato in Azerbaigian.

«Il processo di Torino aiuta ad affinare le menti in tutti i paesi partecipanti», sostiene. «Mettono a confronto i loro progressi relativi nelle riforme in materia di IFP e i passi successivi per affrontare in modo sostenibile la mancata corrispondenza delle competenze. Vedo l'impronta dell'ETF non solo nei temi dell'agenda politica di tutti questi paesi, ma anche nel modo in cui questa agenda viene elaborata: attraverso un processo che coinvolge tutti i principali soggetti interessati. In quanto tale, l'ETF non si limita a predicare ciò che i paesi partner dovrebbero fare, ma li costringe a esprimersi con l'aiuto di tutti gli attori pertinenti nei loro processi di riforma e con l'aiuto dei pari in altri paesi attraverso il processo di Torino».

Quindi, in generale, il processo di Torino è un esercizio partecipativo. Ma arriva dove deve arrivare o ci sono ancora punti ciechi che richiedono attenzione futura?

«La risposta è diversa da paese a paese e dipende dalla misura in cui la riforma dell'IFP rappresenta una priorità politica ed è sostenuta dai più alti livelli di governo», sostiene Jeroen Willems.

«Dieci anni fa, la riforma dell'IFP non era ancora una priorità in molti dei paesi partner dell'ETF. Con il sostegno di una nuova agenda europea, l'ETF ha spinto le delegazioni e i principali soggetti interessati di tutti i paesi ad assegnarle la priorità. Ora tutti e sei i paesi del partenariato orientale ne hanno fatto di nuovo una priorità».

IL PROCESSO DI TORINO

**AIUTA AD AFFINARE LE MENTI IN
TUTTI I PAESI PARTECIPANTI**

UNO STRUMENTO PER L'AUTOVALUTAZIONE E L'AUTORIFLESSIONE

«Dico “di nuovo” perché lo standard di riferimento non era così male quando è crollata l'Unione Sovietica. Poi è stata ignorata per qualche tempo in quasi tutti i paesi ex comunisti. Ora, mentre lavorano per rafforzare le loro economie, c'è una maggiore comprensione del potenziale inutilizzato dell'IFP, non solo come ultima risorsa per i giovani che non hanno alternative, ma anche come parte del motore che fa funzionare un'economia. Medici, avvocati, programmatori e ingegneri non sono sufficienti per mantenere l'economia in movimento. Ci vuole anche un'ottima manodopera qualificata: idraulici, costruttori, saldatori».

Mentre il livello di coinvolgimento dell'ETF varia da paese a paese, tutti i paesi partner partecipano al processo di Torino. Alcuni paesi partecipano anche a livello regionale, con singoli Stati o province che producono relazioni distinte sul processo di Torino. Uno di questi è la Russia.

«Nella Federazione Russa, il processo di Torino è in realtà l'unica attività attuale dell'ETF, ma è molto preziosa», afferma **Olga Oleynikova**. «Come strumento di autovalutazione e autoriflessione, il processo supporta lo sviluppo del sistema di IFP fornendo l'opportunità di esaminare in modo critico il nostro operato e di confrontare i nostri sviluppi e i nostri risultati con quelli di altri paesi».

Più di ogni altra cosa, il processo di Torino è un motore di cambiamento nei paesi partner, ma ha effetto in tutte le direzioni. Le relazioni nazionali aiutano l'ETF stessa a far crescere continuamente le proprie competenze come hanno fatto in precedenza gli osservatori nazionali, mentre le analisi transnazionali che l'ETF prepara dopo ogni tomata la aiutano a rispondere all'altro ruolo chiave dell'agenzia che abbiamo menzionato all'inizio di questa pubblicazione: informare l'assistenza esterna dell'UE.

UN APPREZZABILE BAGAGLIO DI COMPETENZE

Mentre il ruolo primario dell'ETF è quello di plasmare l'assistenza dell'UE allo sviluppo delle competenze nei paesi al di fuori dell'Unione, i risultati del processo di Torino si ripercuotono ben al di là dell'elaborazione delle politiche a Bruxelles. Essi alimentano la politica di sviluppo del capitale umano nei paesi e nelle organizzazioni al di fuori del mandato originale e primario dell'agenzia.

Con la sempre più rapida globalizzazione del mondo, le competenze sono diventate una valuta nei mercati del lavoro che spesso si estendono ben oltre i confini degli Stati nazionali. Anche quando non vengono

fisicamente portate all'estero dalle persone che le posseggono, queste competenze sono essenziali per la competitività dei loro paesi in un mercato globale.

Questo stesso mercato del commercio globale e la necessità di un certo livello di armonizzazione che ne deriva hanno aumentato notevolmente il valore delle competenze dell'ETF. Dopo tutto, è qui che l'UE brilla davvero: nel far lavorare insieme le persone e nell'imparare gli uni dagli altri a livello internazionale. Il lavoro dell'ETF è quindi richiesto a livello internazionale ed è, più che mai, considerato fonte di orientamento.

Molte organizzazioni internazionali sostengono ora lo sviluppo del capitale umano nei paesi con cui l'ETF lavora. Nel corso degli anni sono stati sviluppati stretti rapporti di lavoro con partner internazionali come l'OIL (che per inciso ha una forte base di formazione a Torino), la Banca Mondiale, l'UNESCO e naturalmente la Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo e il Cedefop, l'agenzia analoga dell'ETF. Molti progetti sono stati realizzati anche con l'inestimabile assistenza delle agenzie nazionali di sviluppo degli Stati membri dell'UE, tradizionalmente attive nelle regioni partner dell'ETF o specificamente nello sviluppo del capitale umano. Di contro, queste agenzie con sede nell'UE spesso si avvalgono delle prove, del sostegno e delle competenze dell'ETF.

Coordinare il supporto con le organizzazioni e le agenzie di pari livello non è solo una buona prassi e un modo per contrastare i doppioni. Se ben organizzata, l'assistenza estera congiunta può aggiungere un valore enorme alla somma di tutte le attività di sostegno isolate.

A titolo di semplice esempio e rimanendo fedeli all'argomento del capitolo precedente, se tutti gli attori che lavorano per sostenere lo sviluppo del capitale umano nei paesi partner dell'ETF hanno accesso alle relazioni del processo di Torino, possono risparmiare

preziose risorse umane e finanziarie che altrimenti sarebbero state necessarie per testare il terreno. Può anche aiutarli a radicare le loro attività nella pratica locale perché le relazioni sono redatte all'interno dei paesi da soggetti interessati nazionali.

Se i donatori coordinano le loro attività, anche a livello di base, le diverse organizzazioni possono assumere ruoli di sostegno diversi, forse più specializzati. Ci sono tanti altri ottimi esempi di questo nella collaborazione dell'ETF con altri donatori internazionali. Abbiamo già accennato in precedenza al lavoro di espansione dell'ETF sui quadri delle qualifiche in Ucraina dopo che il British Council aveva introdotto l'argomento. Nello stesso paese, la *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ, la società per la collaborazione internazionale) tedesca si è fatta carico dell'attuazione del sostegno dell'UE dopo che l'ETF aveva offerto assistenza per i progetti di riforma politica globale.

Quest'ultima direzione è quella di cui vedremo probabilmente altri esempi negli anni a venire: l'ETF prepara il terreno e offre assistenza a una piattaforma nazionale di soggetti interessati nel progettare (loro stessi!) il quadro e il progetto di riforme, per poi passare all'effettiva attuazione dell'assistenza dell'UE agli Stati membri o agli attori internazionali.

Borhene Chakroun, che è passato dall'ETF all'UNESCO e quindi ha una prospettiva da entrambe le parti, apprezza molto il modo in cui l'ETF opera nella famiglia internazionale delle organizzazioni di donatori.

«L'istruzione e la formazione tecnica e professionale (TVET) sono tomate all'ordine del giorno, anche negli Obiettivi di sviluppo sostenibile, di cui due traguardi esclusivi sono sulle competenze e uno legato a esse⁶. E, naturalmente, dopo la crisi finanziaria, la disoccupazione giovanile è diventata un problema più grande. È quindi importante inserire le dinamiche e il lavoro dell'ETF in questo nuovo contesto».

«Fomendo una massa critica di competenze e una continuità dell'investimento istituzionale nelle competenze e nel mercato del lavoro, l'agenzia è diventata un attore chiave nella discussione a livello globale nonché un membro elettivo del gruppo interagenzie⁷. Questa è la prova del fatto che oggi è una delle istituzioni con una significativa esperienza nel campo delle competenze e dell'occupazione. Anche se geograficamente è ancora confinata,

rappresenta comunque un'importante fonte di competenza attiva».

«Il lavoro collaborativo dell'ETF e dell'UNEVOC rappresenta un buon esempio. Abbiamo questo programma di formazione sulla leadership globale, dove forniamo i leader in materia di TVET. Abbiamo invitato l'ETF a partecipare sia nell'ambito della gestione che delle competenze. Nella nostra sede di Parigi vi è una solida collaborazione su iniziative molto diverse come l'apprendimento basato sul lavoro, la previsione del mercato del lavoro, l'imprenditorialità, le qualifiche e il riconoscimento delle competenze. La competenza dell'ETF qui è riconosciuta e fortemente apprezzata».

IL LAVORO COLLABORATIVO DELL'ETF E DEL L'UNEVOC RAPPRESENTA UN BUON ESEMPIO

⁶ Cfr.: <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg4>

⁷ Il gruppo interagenzie sull'istruzione e formazione tecnica e professionale (IAG-TVET) è stato istituito dall'UNESCO nel 2008. Cfr.: <https://en.unesco.org/themes/skills-work-and-life/interagency-cooperation>

CREARE E FAR CRESCERE LE
NOSTRE RETI E

ACCEDERE ALLE ESPERIENZE

PROVENIENTI DA MOLTI PAESI DIVERSI

La stretta collaborazione con altre agenzie internazionali va a vantaggio anche dei paesi partner dell'ETF.

Anar Beishembaeva è ispettrice capo presso l'Agenzia per l'istruzione professionale iniziale del ministero dell'Istruzione e della scienza nella Repubblica centroasiatica del Kirghizistan. Ha iniziato la sua collaborazione con l'ETF nel 1996, quando è stato istituito un osservatorio a Bishkek. È diventata la coordinatrice dell'osservatorio. Questo si è trasformato nel Forum per le iniziative educative che esiste ancora oggi. Alla fine è diventato un centro UNESCO-UNEVOC con l'aiuto dell'ETF.

«Poiché l'ETF lavora con così tante organizzazioni diverse, ci aiuta a creare e far crescere le nostre reti e ad accedere a esperienze provenienti da molti paesi diversi», afferma Anar Beishembaeva.

«Se lavorate con un'agenzia nazionale, avete un accesso limitato agli istituti partner e agli esperti. L'ETF vanta una rete così grande che può trovare il miglior abbinamento per tutti. Abbiamo avuto, ad esempio, un progetto di collaborazione con i colleghi di San Pietroburgo nell'ambito del programma di sviluppo scolastico dell'ETF. Abbiamo in comune la stessa storia sovietica e la loro esperienza è stata per noi un connubio perfetto».

VERSO UN POLO DI CONOSCENZE GLOBALE



«I RACCONTI DEI TESTIMONI CHIARISCONO CHE UNO DEI MAGGIORI PUNTI DI FORZA DELL'ETF È STATO QUELLO DI ADATTARE IL SUO SOSTEGNO ALLE ESIGENZE SPECIFICHE DI CIASCUN PAESE. POICHÉ L'AMBITO DEL SUO LAVORO, SIA DAL PUNTO DI VISTA GEOGRAFICO CHE TEMATICO, SARÀ AMPLIATO NEGLI ANNI A VENIRE, LA GRANDE SFIDA SARÀ CONTINUARE A DIFFERENZIARE IL SOSTEGNO».

sostiene **Cesare Onestini**, direttore dell'ETF dal 2017.

«Gli investimenti dell'UE nello sviluppo del capitale umano dovrebbero crescere nell'ambito del prossimo quadro finanziario pluriennale, quindi, logicamente, ci si aspetta che sfrutteremo la nostra competenza a sostegno dell'assistenza esterna dell'UE. Ciò significa che dobbiamo fare scelte chiare sulla base delle competenze che abbiamo sviluppato negli ultimi 25 anni».

Le parole di apertura della conferenza Learning Matters del 2003 sono state: «Il mondo sta cambiando».

Oggi sappiamo che questo cambiamento non ha rappresentato una fase, con un inizio e una fine, ma è la nuova normalità. Il cambiamento sta diventando un dato statico. I vincitori - siano essi individui, aziende o paesi - non sono più coloro che hanno più conoscenze o competenze, ma coloro che più rapidamente possono acquisire nuove conoscenze o competenze. Per l'istruzione e la formazione, questo significa che l'obiettivo sarà sempre più il processo, piuttosto che il suo risultato.

«Le relative conseguenze sono enormi, ma non inaspettate», sostiene il direttore Onestini. «Si tratta della naturale evoluzione della spinta verso l'apprendimento permanente che ha alimentato le riforme in materia di istruzione e formazione dall'inizio di questo secolo. L'ETF ha avuto molto tempo per prepararsi e lo ha utilizzato. Siamo pronti a accettare la sfida».

«Continueremo a lavorare a stretto contatto con i nostri paesi partner, con la Commissione europea e con i partner internazionali per comprendere meglio l'impatto della tecnologia e di altri fattori di cambiamento sulle competenze, le relative implicazioni per le politiche pubbliche e la governance dei sistemi di istruzione e formazione, nonché come l'offerta di formazione possa adattarsi ai mutevoli ambienti di apprendimento e alle esigenze di competenze delle imprese e delle persone».

«Negli anni a venire, vedrete l'ETF più attiva nei campi dell'eccellenza professionale, del nuovo apprendimento e insegnamento nonché delle esigenze di competenze per società sostenibili, inclusive e orientate all'innovazione».

SI PREVEDE CHE

**GLI INVES-
TIMEN-
TI DELL'UE
NELL**

**CAPITALE UMANO
CRESCANO**

Lluís Prats ritiene che, con l'attuale agenda politica, il ruolo dell'ETF nella politica di vicinato dell'UE non potrà che aumentare.

«Ci sono due tematiche importanti che tutti evitano nelle conversazioni sul futuro dell'UE. Una è rappresentata dal tema della migrazione, l'altra dalla globalizzazione. Si tratta di questioni incredibilmente complesse che non risolveremo nell'immediato, ma ciò che sappiamo già è che nell'equazione per risolvere queste complesse questioni c'è un elemento importante rappresentato dallo sviluppo economico dei nostri

paesi vicini. Non succederà che il Marocco sorpassi improvvisamente la Svizzera. Oppure che la Tunisia diventi il più importante polo informatico. Questo non succederà. Queste economie svilupperanno prima di tutto prodotti più sofisticati di quelli che sono già impegnate a produrre. Ciò richiede un'istruzione e una formazione professionale di qualità, pertanto le 120 persone di Torino hanno un'enorme responsabilità nell'aiutarle a svilupparla e nel preparare una risposta adeguata a queste esigenze di sviluppo da parte dell'Unione europea».

UNO È RAPPRESENTATO DAL TEMA DELLA
MIGRAZIONE
L'ALTRO DALLA
GLOBALIZZAZIONE

È IMPORTANTE

CONTINUARE A IMPARARE DALL'ESPERIENZA DELL'UE

Dal punto di vista di un'istituzione partner, **Borhene Chakroun** dell'UNESCO è anche convinto che l'ETF continuerà a svolgere un ruolo molto importante.

«Penso che ci siano aree in cui l'ETF può essere fondamentale. In primo luogo, è importante continuare a imparare dall'esperienza dell'UE. Abbiamo bisogno di quel ponte tra gli sviluppi dell'UE e i paesi a medio reddito che l'ETF ha sempre fornito così bene. In secondo luogo, l'ETF può continuare a svolgere un ruolo importante nel sostenere i paesi nelle loro riforme delle competenze e dell'occupazione, in particolare in linea con gli aiuti dell'UE, per renderli più efficienti e pertinenti alle esigenze dei paesi. In terzo luogo, l'ETF è un membro fondamentale del

gruppo interagenzie (IAG) in materia di istruzione e formazione tecnica e professionale. Vorremmo continuare a vedere l'ETF come un attore attivo all'interno di quella comunità globale. Vorremmo continuare a condividere le competenze, a impegnarci e a offrire il nostro contributo come fanno loro».

Un ultimo punto degno di nota per il futuro lavoro dell'ETF riguarda il discorso generale sullo sviluppo del capitale umano, che sembra dare maggiore valore alle competenze come risorsa economica più che come strumento sociale. Non si tratta di una tendenza dell'ETF, ma di una tendenza globale le cui conseguenze si fanno sentire in seno all'ETF.

Madlen Serban insiste che l'attenzione dell'UE sulla formazione in materia di

competenze non debba andare a scapito dell'istruzione.

«Penso che la prospettiva non dovrebbe diventare troppo ristretta», sostiene. «Se ci concentriamo solo sulla formazione sul lavoro, ne pagheremo il prezzo molto presto. L'istruzione riguarda anche l'apprendimento e i valori. Vorrei che l'istruzione e la formazione fossero tenute insieme. Dobbiamo anche opporci alle forze della globalizzazione che spingono in questa direzione».

«Dobbiamo continuare a prestare attenzione all'individuo e alla società nel suo complesso. Anche nel processo di Torino dobbiamo ricordare che si tratta di vite umane e di mezzi di sussistenza».

APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO

**LE INIZIATIVE DELL'ETF SONO
TIPICAMENTE INFLUENZATE
DALL'AGENDA DEGLI SVILUPPI
DELLE POLITICHE DELL'UE. UN
BUON ESEMPIO DI UN'AREA
DI SOSTEGNO CHE PRENDE
MOLTI DEI SUOI SPUNTI DAGLI
SVILUPPI DELL'UE È IL CAMPO
DELL'APPRENDIMENTO BASATO
SUL LAVORO.**

Deriva da una maggiore attenzione per gli apprendistati da parte dell'UE dopo l'istituzione dell'Alleanza

europea per l'apprendistato (EAfA) nel 2013 e le conclusioni di Riga⁸ nel 2015. I programmi di apprendimento basati sul lavoro sono rilevanti per tutti i livelli di istruzione e formazione professionale - istruzione e formazione professionale iniziale, post-secondaria e continua. Possono essere realizzati in qualsiasi settore, dall'industria ai servizi e all'agricoltura, e sono particolarmente pertinenti in settori in rapida evoluzione strutturale e tecnologica, o dove le infrastrutture scolastiche non consentono un'adeguata formazione pratica.

L'apprendimento basato sul lavoro può essere una situazione vantaggiosa per tutti i principali soggetti coinvolti: discenti, datori di lavoro e società. L'ETF incoraggia e aiuta i datori di lavoro, le parti sociali e gli altri soggetti interessati a impegnarsi attivamente nella governance del sistema di istruzione e formazione professionale per adeguare i programmi di formazione alle esigenze dei moderni mercati del lavoro.

L'ETF ha prodotto strumenti e manuali che aiutano i responsabili politici e le parti sociali a sviluppare e attuare l'apprendimento basato sul lavoro, sia a livello pratico che dal punto di vista politico.

Molti paesi partner hanno iniziato ad attuare progetti pilota o riforme strutturali in materia di apprendistato o di formazione duale con il sostegno dell'ETF. L'assistenza viene fornita anche ai cinque paesi candidati all'UE attraverso la loro adesione all'Alleanza europea per l'apprendistato.

Nell'ottobre 2018, l'ETF ha convocato il suo forum regionale del partenariato orientale sull'apprendimento basato sul lavoro nell'istruzione e formazione professionale a Lopota in Georgia. Nel paese si registra il tipico paradosso dei paesi in transizione dell'Europa orientale: l'economia non crea abbastanza posti di lavoro, ma le imprese lamentano una carenza di lavoratori qualificati. Per questo

motivo il settore privato nazionale è particolarmente interessato agli apprendistati e ad altre forme di apprendimento basato sul lavoro.

«L'apprendimento sul posto di lavoro migliora l'adattamento all'ambiente di lavoro e fornisce migliori competenze lavorative rispetto all'apprendimento in classe», afferma **Elguja Meladze**, presidente dell'Associazione georgiana dei datori di lavoro. «E nessun istituto di istruzione pubblica può tenere il passo con il progresso tecnologico delle imprese. Pertanto l'apprendimento basato sul lavoro rappresenta la nostra massima priorità e stiamo lavorando attivamente con il governo e i donatori per realizzarlo».

Un anno dopo, nel corso di un incontro simile a Leopoli, in Ucraina, **Carmo Gomes**, capo dell'unità che si occupa di raccogliere le informazioni dei paesi (Country Intelligence Unit) dell'ETF, ha osservato che l'apprendimento basato sul lavoro era spesso il termine preferito dai politici e dai responsabili politici desiderosi di offrire una panacea per tutto ciò che non funzionava nella formazione professionale. Ma ottenere una formazione sul posto di lavoro in un quadro di qualità garantita dell'IFP non è stato così semplice.

«È facile portare i datori di lavoro al tavolo per discutere con gli enti pubblici dell'organizzazione e del finanziamento degli studenti sul posto di lavoro? No», ha detto

ai delegati che, oltre ai paesi del partenariato orientale, includevano anche partecipanti dal Kazakhstan. «E non esiste un modello europeo da esportare, ma sappiamo che coloro che completano un apprendimento basato sul lavoro hanno più successo nell'ottenere un impiego».

Nello stesso incontro **Petro Korzhevskiy**, vice ministro dell'Istruzione e della scienza dell'Ucraina, ha affermato che l'apprendimento basato sul lavoro potrebbe aiutare i giovani a diventare «più creativi e di successo» e che nei prossimi anni il paese vuole aumentare la quota di diplomati delle scuole professionali da meno del 20 % al 45 % degli studenti dell'istruzione terziaria.

«Lavorare con i responsabili politici, i ministeri, le scuole e le parti interessate del mercato del lavoro è essenziale per raggiungere questo obiettivo», ha aggiunto.

Le priorità dei paesi del partenariato orientale per aumentare l'apprendimento basato sul lavoro sono diverse. L'Armenia ha dato priorità al coinvolgimento delle imprese, mentre l'Azerbaijan mira a progettare e adottare un quadro giuridico nazionale sull'apprendimento basato sul lavoro. La Moldova sta lavorando a una nuova legge sull'apprendistato.

⁸ Cfr. per esempio: www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/european-ministers-endorse-riga-conclusions-vet

IL PROSSIMO DECENNIO PER L'ETF

I «CAMPI DELL'ECCELLENZA PROFESSIONALE, DEL NUOVO APPRENDIMENTO E INSEGNAMENTO E DELLE ESIGENZE IN TERMINI DI COMPETENZE PER SOCIETÀ SOSTENIBILI, INCLUSIVE E ORIENTATE ALL'INNOVAZIONE» CHE CESARE ONESTINI, DIRETTORE DELL'ETF, DEFINISCE COME AREE CHIAVE NEGLI ANNI A VENIRE, SI TRADUCONO IN TRE ATTIVITÀ PLURIENNALI E TRANSNAZIONALI.

Sono note come *Centres of Excellence* (Centri di eccellenza), *Creating New Learning* (Creazione di un nuovo apprendimento) e *Skills Lab* (Laboratorio delle competenze). Naturalmente, nessuna di loro costituisce un foraggio per pascoli del tutto sconosciuti all'ETF, ma rappresentano ciò verso cui convergeranno la raccolta e la diffusione delle conoscenze.

Fanno parte di un servizio di base dell'ETF denominato «polo di conoscenze», uno dei tre servizi di base previsti dal piano strategico per gli anni 2021-2027. Gli altri due sono «Consulenza politica e coaching politico nel settore dell'istruzione e della formazione», l'offerta collaudata di apprendimento delle politiche, e «Monitoraggio e diagnostica affidabili» che copre, ad esempio, il processo di Torino continuo.

Tematicamente, la strategia indica che l'ETF consoliderà le sue competenze in tre cluster olistici:

**PERTINENZA
E PREVISIONE
DELLE
COMPETENZE**

**SVILUPPO E
CONVALIDA
DELLE
COMPETENZE**

**EFFICACIA E
QUALITÀ DELLE
POLITICHE DI
ISTRUZIONE E
FORMAZIONE**

PERTINENZA E PREVISIONE DELLE COMPETENZE

DOTARE I CITTADINI DELLE COMPETENZE NECESSARIE PER IL FUTURO RAPPRESENTA UNA SFIDA PER TUTTI I PAESI. MA È ANCHE UN OBBLIGO.

I paesi partner dell'ETF devono affrontare sfide particolari, che vanno dalla competitività economica alla coesione sociale. La trasparenza delle qualifiche e la mobilità del lavoro costituiscono altre caratteristiche che devono essere prese in considerazione. Le complesse esigenze dei sistemi di istruzione e formazione, che affrontano l'occupabilità, l'innovazione e l'inclusività in una prospettiva permanente, saranno al centro del lavoro nell'ambito delle competenze dell'ETF.

L'ETF si occuperà anche del potenziale di innovazione e della specializzazione intelligente in settori economici emergenti e in quelli tradizionali. Il lavoro dell'ETF sulla previsione delle competenze, sulle qualifiche, la transizione e la mobilità mirerà all'inclusività e all'innovazione quali fattori chiave delle sue azioni e si concentrerà sull'aumento dell'uso di grandi dati e strumenti digitali e online quali mezzi per amplificare le sue competenze e la sua portata. L'ETF si concentrerà sul lavoro a livello di sistema, in particolare sul sostegno all'inclusione e all'equità, alla qualità, alla diversificazione dell'offerta e all'innovazione.

SVILUPPO E CONVALIDA DELLE COMPETENZE

L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE È RICONOSCIUTA COME UN PILASTRO FONDAMENTALE DELLA COMPETITIVITÀ ECONOMICA E DELLE POLITICHE DI INCLUSIONE SOCIALE. TUTTAVIA, LA DOMANDA DI COMPETENZE È CAMBIATA.

Così come i modi in cui sono sviluppate. Ora c'è più enfasi sull'apprendimento continuo attraverso percorsi informali e non formali al di fuori della classe. Le competenze chiave sono diventate parte integrante dello sviluppo professionale. Ciò richiede un ripensamento dello sviluppo delle competenze e l'attenzione all'eccellenza, alle competenze chiave e ai percorsi di apprendimento.

EFFICACIA E QUALITÀ DELLE POLITICHE DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

L'ETF si concentrerà sull'eccellenza dell'offerta all'interno e all'esterno della scuola e promuoverà politiche mirate allo sviluppo di competenze chiave nel corso dell'istruzione e della formazione. Per raggiungere questo obiettivo, l'ETF si concentrerà su azioni a livello politico con un impatto sistemico, facendo leva sui partenariati e lavorando con la società civile e i settori pubblico e privato.

POLITICHE PUBBLICHE EFFICACI IMPLICANO UNA BUONA GOVERNANCE. IL RENDIMENTO E LA QUALITÀ DEI SISTEMI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE DIPENDONO DAI LORO FORTI LEGAMI E DAL COORDINAMENTO CON IL CONTESTO ECONOMICO E SOCIALE.

L'ETF si concentrerà sull'inclusione di attori meno tradizionali nel dialogo sulle politiche in materia di competenze. Continuerà a sostenere i partenariati pubblico-privato nonché il rafforzamento dei meccanismi di cooperazione.

La massimizzazione della qualità dei sistemi di fronte a strutture di governance sempre più complesse rimarrà un obiettivo chiave del lavoro dell'ETF.

L'ETF promuoverà un approccio di coaching politico nei paesi pronti a impegnarsi in una significativa riforma trasformativa con una forte titolarità e un'adeguata base di prove a sostegno del processo decisionale nel settore.

GUARDANDO AL FUTURO

È NELLA NATURA DEL MANDATO DELL'ETF PENSARE SEMPRE AL FUTURO. LA STRATEGIA RECENTEMENTE ADOTTATA PER IL PERIODO FINO AL 2027 MOSTRA UN'IMMUTATA VOLONTÀ DI PROSEGUIRE IN QUESTA DIREZIONE, PENSANDO CON CORAGGIO E ABBRACCIANDO IL CAMBIAMENTO CONTINUO.

Il direttore **Cesare Onestini** ritiene che le sfide che ci attendono nel prossimo decennio richiedano una profonda rivalutazione delle priorità: «Guardando al prossimo decennio, dobbiamo ripensare i modelli di

crescita economica, tenendo conto degli obblighi di sostenibilità e inclusione. Ne siamo consapevoli e la nostra visione dell'ETF come agente di cambiamento si sviluppa attorno a questo principio».

«Dobbiamo garantire che l'azione di promozione delle competenze delle persone sia al centro delle strategie di investimento. Siamo anche consapevoli della necessità di guardare alla globalizzazione in modo diverso in futuro: essere interconnessi non deve portare a crescenti disparità, ma a una prosperità condivisa».

«La cooperazione internazionale, uno dei pilastri dell'azione dell'UE e

al centro del lavoro dell'ETF, dovrà concentrarsi più sulle persone che sugli Stati e sulle grandi imprese. La cooperazione internazionale deve sostenere la capacità dei cittadini di guidare il cambiamento piuttosto che subirlo».

«Infine, il prossimo decennio richiede un ripensamento dei nostri modelli di coesione sociale e inclusione. Dobbiamo riconsiderare l'istruzione e i ruoli che lo Stato, il settore privato, le parti sociali e la società civile hanno in essa. È già possibile osservarlo in Europa, ma deve essere esteso ai nostri paesi partner e oltre, ed è in questo senso che possiamo portare il nostro aiuto meglio di chiunque altro».

**L'ETF CONTINUERÀ
A SVOLGERE IL
SUO RUOLO NEL
SOSTENERE QUESTE
TRASFORMAZIONI,
ASSICURANDO
CHE LO SVILUPPO
DELLE COMPETENZE
CONTRIBUISCA A
SOCIETÀ SOSTENIBILI
E INCLUSIVE.**

LAW

INSIDE

IMPACT

PERFORMANCE

ORRARE

EMME

ARRARE

AVVITA

www.etf.europa.eu 

www.twitter.com/etfeuropa 

www.youtube.com/user/etfeuropa 

www.facebook.com/etfeuropa 

www.instagram.com/etfeuropa 

openspace.etf.europa.eu 