



PIANO D'AZIONE DELL'ETF IN RISPOSTA ALLA COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE EUROPEA (N° 832 del 19/12/2006)

La prima valutazione esterna della Fondazione europea per la formazione professionale è stata completata nel maggio 2006¹ ed è stata svolta da un ufficio di valutazione esterna (ITAD Ltd) su richiesta della Commissione europea. I risultati finali della valutazione sono stati presentati ai membri del consiglio di amministrazione nel giugno 2006. In allegato è riportata la sintesi della relazione dell'ITAD.

A seguito della valutazione esterna, la Commissione europea ha pubblicato il 19/12/2006 una comunicazione sulla Fondazione europea per la formazione professionale al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale, che presenta il parere della Commissione sull'esito della valutazione esterna e contiene diverse raccomandazioni per migliorare la situazione. Con questa comunicazione, la Commissione invita l'ETF a predisporre un piano d'azione in risposta alle raccomandazioni della relazione dell'ITAD ed a quelle della comunicazione stessa.

L'ETF accetta tanto le raccomandazioni dell'ufficio di valutazione esterna quanto quelle della comunicazione della Commissione e, al fine di garantire una risposta esauriente alle raccomandazioni ed un adeguato programma di misure correttive, ha elaborato un piano d'azione che comprende:

- Raccomandazioni della valutazione esterna
- Raccomandazioni della Commissione europea
- Commenti dell'ETF e azioni proposte dall'ETF
- Calendario per i prossimi due anni.

L'ETF riferirà in merito all'attuazione del piano d'azione al consiglio di amministrazione secondo il seguente scadenario che coincide con il normale calendario delle riunioni del consiglio di amministrazione:

- Relazione intermedia giugno 2007
- Relazione intermedia novembre 2007
- Relazione intermedia giugno 2008
- Relazione finale novembre 2008

Pagina 2: Sintesi della valutazione esterna

Pagina 13: Piano d'azione dell'ETF (Tabella)

¹ Le prime due valutazioni sono state effettuate rispettivamente nel 1998 e nel 2002.

Sommario esecutivo (ITAD)

Introduzione

1. Questa Relazione finale presenta i risultati, le conclusioni e le raccomandazioni della Valutazione interinale della Fondazione Europea per la Formazione (ETF). Lo studio, condotto su richiesta della DG Istruzione e cultura della Commissione Europea, è un requisito legale della Fondazione che prevede l'uso di esperti esterni quale elemento necessario per la buona governance.
2. La metodologia e l'approccio di valutazione sono stati sviluppati attorno ai Termini di Riferimento completi (Allegato 2), che includono una serie centrale di "domande chiave di valutazione". Il Team ha redatto un Contesto di Valutazione (Allegato 1) per guidare lo studio abbinando le domande chiave ai diversi gruppi di attori chiave. La valutazione è costituita da una verifica dei documenti, da una serie di interviste semi-strutturate e dai gruppi di lavoro condotti con il personale della Fondazione ed i rappresentanti della Commissione a Bruxelles. A ciò hanno fatto seguito visite in Croazia, Giordania, Tagikistan e Ucraina, i quattro paesi partner scelti per rappresentare le regioni servite dalla Fondazione, sottoposte ad attento esame.
3. La Relazione interinale di Valutazione (Dicembre 2005) presentava in dettaglio i risultati ottenuti dalla Fondazione, le interviste condotte a Bruxelles e gli esiti delle valutazioni nazionali. Dalla presentazione di questa Relazione, è stata analizzata e sintetizzata una grande quantità di informazioni aggiuntive tra le quali l'analisi delle interviste ai rappresentanti del Consiglio d'Amministrazione, osservazioni sulle assemblee del Consiglio d'Amministrazione ed un'analisi, con relativa relazione, dei risultati dell'indagine condotta su Internet. Queste ulteriori informazioni hanno contribuito in modo significativo alla presente valutazione.
4. La valutazione intende caratterizzarsi come "lungimirante" per cui, seppur valutando le performance ottenute nel periodo 2002 – 2005, la focalizzazione viene rivolta a questioni particolarmente pertinenti al programma futuro. In tutte le fasi del processo, il Team di Valutazione ha ricevuto una eccellente collaborazione dalla Fondazione, dagli attori chiave delle diverse agenzie partecipanti e dai paesi partner. Incontri a scadenze regolari con la DGEAC e il Comitato direttivo, due relazioni ed una presentazione al Consiglio d'Amministrazione nel novembre 2005 ed un incontro per esaminare la bozza della relazione finale nel febbraio 2006 hanno garantito momenti significativi di consultazione, ad intervalli regolari durante lo svolgimento dello studio.

I risultati chiave

POLITICA E STRATEGIA

5. Il ruolo della Fondazione quale centro di competenza nel contribuire allo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi candidati, nell'Europa orientale, nel Caucaso e nell'Asia centrale, nei Balcani occidentali e nel Mediterraneo meridionale ed orientale si è evoluto con il passare del tempo, sin dalla creazione dell'agenzia, avvenuta nel 1990. La Fondazione offre ora una serie di servizi più focalizzata, con chiari obiettivi di politica articolati nei documenti Prospettiva a medio termine e Pianificazione del programma di lavoro, che variano da una regione all'altra.
6. Politica sulle Relazioni esterne: Attualmente, esiste una ampia gamma di politiche sulle relazioni esterne che influiscono potenzialmente sul lavoro della Fondazione. Queste includono l'allargamento, la Politica europea di prossimità (ENP), lo sviluppo, l'assistenza esterna ed il commercio esterno. La valutazione dimostra tuttavia preoccupazione per il fatto che la CE dia esplicitamente priorità all'ENP e ai paesi che stanno negoziando la loro adesione alla CE e che l'agenda delle politiche sullo sviluppo della CE (che influisce sui paesi partner della Fondazione in Asia centrale e MEDA in particolare) non sembra aver ricevuto una grande importanza. Tutto questo nonostante il fatto che la CE abbia firmato la parte principale della politica sullo sviluppo, quella sulla eradicazione dell'estrema povertà.
7. Scopo del compito settoriale/tematico: Per il periodo in esame, il compito della Fondazione come indicato nel meccanismo di regolamentazione è stato interpretato con una certa flessibilità sia dai Servizi della Commissione sia dalla Fondazione stessa, in modo da includere anche il principio di collegamento tra Istruzione e Formazione professionale (VET) e mercato del lavoro. Ne consegue che la Fondazione è riuscita a riconoscere la correlazione tra la formazione professionale e il miglioramento generale dei livelli di istruzione, maggiori opportunità di occupazione, sviluppo delle competenze e il proprio contributo alla riduzione della povertà nei paesi in cui la povertà è un problema nazionale.
8. Allineamento con l'Unione Europea (UE) e strategie nazionali: La valutazione ha riscontrato che i programmi della Fondazione sono in linea sia con le strategie UE che con quelle dei singoli paesi, riconoscendo che la Fondazione (particolarmente nei paesi più piccoli) è in grado di assistere e informare mediante un processo di "apprendimento delle politiche" atto a sviluppare e a indicare la direzione che la riforma della formazione professionale potrebbe seguire.
9. Bacino geografico di erogazione dei servizi: Mentre la maggior parte dei paesi partner della Fondazione rientra ora nell'ambito della ENP o è costituita da candidati (o potenziali candidati) e la restante parte è formata dai paesi dell'Asia centrale, ci si chiede se la Fondazione dovrebbe operare al di fuori di quest'area geografica definita. Allo stesso modo, ci si chiede se la Fondazione dovrebbe ampliare la propria base di clienti. In tal caso, l'UE potrebbe aumentare il proprio ritorno dalle risorse della Fondazione attraverso un utilizzo più efficace delle competenze di quest'ultima.

10. Prioritizzazione tra i paesi: La valutazione temeva che vi fosse un meccanismo mancante di guida della prioritizzazione degli interventi tra i paesi. Per la Fondazione, la sfida consiste nell'individuare un sistema appropriato di assegnazione tra e nei paesi, che non diventi eccessivamente obsoleto o inflessibile.

POSIZIONAMENTO SUL MERCATO E ASSISTENZA ALLA COMMISSIONE

Valore aggiunto

11. La Fondazione è classificata come agenzia decentralizzata dell'UE ed in realtà opera come subappaltatore specializzato del servizio pubblico europeo. La valutazione ha stabilito il "valore aggiunto" derivante dall'utilizzo delle competenze della Fondazione rispetto all'esternalizzazione dei servizi ad uno studio di consulenze o organizzazione accademica, per diversi motivi.
12. In relazione ai vari attori chiave, in particolar modo i Servizi della Commissione, il valore aggiunto viene attribuito alla sostenibilità della Fondazione (in termini di prospettiva a lungo termine, memoria istituzionale e comunicazione delle conoscenze); alla sua prospettiva UE (oltre alla conoscenza dei processi dell'UE); alla sua rete di esperti interni, negli Stati membri e nelle organizzazioni internazionali; alla sua capacità di risposta rapida alle richieste nonché alla visibilità e credibilità quale istituzione attiva nel settore della formazione professionale.
13. Osservando il valore aggiunto dal punto di vista dei costi del personale della Fondazione rispetto ad altre agenzie decentralizzate dell'UE, la Fondazione è emersa come una delle organizzazioni a più basso costo (secondo i dati del 2001 provenienti da uno studio commissionato dalla DG Bilanci).
14. Per molti attori chiave nazionali, il valore aggiunto è rappresentato dall'accesso alla condivisione delle idee europee sulla formazione professionale che la Fondazione fornisce attraverso i suoi seminari, gruppi di lavoro e progetti. Il ruolo della Fondazione quale operatore di nicchia nel settore della formazione professionale, con la sua capacità di fungere da rete di scambio tra diversi operatori per la condivisione delle buone prassi relative alla riforma della formazione professionale, le hanno conferito la prominenza e l'influenza con le quali un appaltatore indipendente troverebbe difficile competere.
15. Assistenza alla Commissione: Dal punto di vista dei Servizi della Commissione di Bruxelles e da quello delle Delegazioni, il contributo della Fondazione viene percepito come estremamente positivo, in quanto apporta valore ai propri utilizzatori/beneficiari attraverso la fornitura di competenze nella formazione professionale e nello sviluppo delle Risorse Umane (HRD) relativamente ad una gamma di servizi. Tuttavia, la percezione è che la Fondazione potrebbe migliorare ulteriormente se fosse presente una più chiara informazione (o disseminazione delle informazioni) sui suoi obiettivi quale istituzione e nei vari paesi, nonché sul monitoraggio delle attività e dell'impatto delle sue iniziative.
16. Complemento di altri interventi nel settore della formazione professionale: La Fondazione opera in un settore nel quale competenze e altri aiuti bilaterali sono limitati onde evitare la duplicazione e la sovrapposizione degli sforzi. La Fondazione, con i suoi progetti e funzioni di Osservatorio nazionale,

complementa altro lavoro di agenzia svolto nel settore della formazione professionale con la fornitura di informazioni, l'offerta dei propri prodotti chiave e la condivisione delle proprie valutazioni dei paesi e degli approcci tematici.

17. La valutazione ha concluso che la competenza della Fondazione potrebbe essere messa a disposizione degli Stati membri e del Parlamento dell'UE, se richiesto, a condizione che vengano concordati finanziamenti distinti e che i programmi esistenti (principali) non subiscano ripercussioni negative.

EFFICACIA ED EFFICIENZA

18. Pianificazione, monitoraggio e valutazione: La valutazione ha riscontrato che sebbene il Programma annuale di lavoro (ovvero il documento di pianificazione) indicasse chiaramente obiettivi specifici e i risultati attesi, la comunicazione dei risultati effettivamente riportati (principalmente mediante il processo di reporting trimestrale) fornisce un commento sul progresso compiuto e sulle attività portate a termine, ma non ne valuta le performance.
19. Il documento Pianificazione nazionale, che sintetizza il programma previsto per ciascun paese, è un'ottima aggiunta al processo di pianificazione. Tuttavia, non è ancora possibile accedere facilmente o in modo standardizzato ai piani dettagliati relativi ai singoli progetti. I piani dettagliati sui progetti non vengono solitamente redatti insieme agli indicatori delle performance o alle misure adottate per il monitoraggio dei progetti stessi.

Raggiungimento degli obiettivi dei Programmi di lavoro

20. Nella valutazione, è stata fatta una distinzione tra il giudizio del lavoro a sostegno dei programmi sovvenzionati dalla Commissione dell'UE e dall'UE ed i risultati della competenza della Fondazione ed il suo portafoglio di progetti. Sebbene sia difficile generalizzare tra i paesi presi in esame, nelle tre delegazioni de-concentrate le attività di assistenza alla Commissione sono state condotte in modo soddisfacente. Nella maggior parte dei casi, il livello di efficienza era molto elevato. Per quanto riguarda la Croazia, la carenza di una "proprietà" e direzione della politica da parte del Governo ha limitato l'efficacia del lavoro svolto dalla Fondazione. In Ucraina, in un ambiente di politiche più sviluppate, sebbene permanga qualche preoccupazione, esistono ora significative opportunità di una riforma sostanziale del sistema della formazione professionale. In Tagikistan, paese in cui il punto di partenza era piuttosto basso e nel quale molti progetti sono piuttosto nuovi, è stato difficile valutare quale sarà l'efficacia delle iniziative.
21. Progetti di Osservatorio nazionale (NOP): Originariamente, i NOP sono stati istituiti nella maggior parte dei paesi partner (ad eccezione della regione MEDA) per fungere da fornitori di informazioni. Attualmente il loro ruolo si è evoluto sino a comportare un coinvolgimento più diretto nel processo di riforma della formazione professionale. Le funzioni di Osservatorio nella regione MEDA (operando attraverso le agenzie già presenti) hanno assunto una forma diversa, in quanto vertono principalmente sul sostegno al processo decisionale.

22. Originariamente considerati più come esercizio istituzionale di creazione di iniziative, i Progetti di Osservatorio nazionale (NOP) fanno molto affidamento sul poco personale ad essi preposto. Sebbene il ruolo dei NOP si stia evolvendo, sembrava che le prime fasi fossero carenti di una chiara visione strategica. Tuttavia, data l'esigenza di adeguarsi alle linee guida sulla concorrenza nell'UE per quanto riguarda la partecipazione o l'assegnazione di contratti NOP, il processo sta venendo modificato. In base alle nuove disposizioni sulle offerte competitive, il ruolo e le responsabilità del NOP originario verranno suddivisi e ci saranno due bandi di gara per identificare i prestatori di servizi per gli eventi e contrattare esperti locali. Ci si chiede però se queste misure saranno realmente in grado di contribuire a sviluppare la capacità dei NOP anche se occorre chiarire come le due entità coopereranno in futuro.

Monitoraggio e valutazione

23. Sistemi di monitoraggio: La Fondazione dispone di un sistema completo di reporting e di monitoraggio di alto livello, concepito sia per il reporting richiesto dalla legge sia per quanto riguarda il monitoraggio ai fini della gestione interna. La Fondazione riferisce sulle performance dei suoi filoni principali di lavoro (assistenza alla CEC, informazione, analisi e sviluppo) per regione. Il monitoraggio centralizzato dei servizi della Fondazione a livello di paese si limita tuttavia ad una breve relazione sul progresso compiuto dalle attività, pubblicata nella relazione trimestrale, con disposizioni più dettagliate sul monitoraggio dei programmi nazionali che i Direttori regionali dovranno sviluppare e gestire. L'attuale struttura di pianificazione dei programmi non facilita, al momento, lo sviluppo di misure di monitoraggio dei progetti con relazioni per paese, sebbene dal 2007 sia possibile integrare in modo sistematico il monitoraggio dei progetti con indicatori di performance appropriati.

24. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio delle attività della Fondazione è un'area potenzialmente complessa, per la natura stessa dei progetti della Fondazione, nei quali gli esperti dell'Agenzia spesso fungono da facilitatori di un processo e per il fatto che i risultati e gli esiti dei progetti sono difficili da quantificare. Nonostante queste difficoltà riconosciute, è emerso che laddove siano disponibili informazioni sulle performance, queste non vengono raccolte o riportate in modo sistematico. Il *time-tagging* (sistema di schede sulle quali viene annotato il tempo impiegato per la realizzazione di un'attività) pilotato all'epoca della valutazione, rappresenta uno sviluppo estremamente importante che dovrebbe migliorare in modo radicale la qualità delle informazioni a livello di "registrazione". La sfida consiste nello sviluppare un approccio che fornisca informazioni utili sui "risultati" delle attività, dei servizi e degli interventi della Fondazione nei vari paesi, nonché sui servizi prestati direttamente alla Commissione.

25. Comunicazione e disseminazione delle informazioni: La valutazione è giunta alla conclusione che la Fondazione dispone di un valido sistema professionale di comunicazione a livello d'impresa, sul suo sito web e tramite le pubblicazioni. Il Team di Valutazione ha ritenuto che vi sia un'enfasi un po' troppo eccessiva sulla promozione della Fondazione quale istituzione e sulla disseminazione di informazioni su idee e materiali relativi alla formazione professionale, mentre minore importanza viene attribuita ai risultati. La principale critica sollevata inerisce il fatto che i documenti chiave non sono disponibili nelle lingue nazionali (o ufficiali dei vari paesi) per cui la

documentazione spesso non è realmente accessibile per la maggioranza dei partner locali.

26. Tempus: La valutazione ha riscontrato che l'efficienza e l'efficacia dell'assistenza tecnica prestata dalla Fondazione al programma Tempus viene considerata prevalentemente positiva sia dall'Unità Tempus della Commissione sia dai paesi esaminati. Nonostante le incertezze sul futuro del programma Tempus, che hanno caratterizzato il periodo della valutazione, la direzione dello stesso continua a rispondere alle richieste di modifica del suo funzionamento e ad organizzarne lo svolgimento efficiente.

UTILITÀ (RISULTATI E IMPATTO)

27. Contributo della Fondazione alla riforma della formazione professionale: È difficile valutare il contributo della Fondazione alla riforma della formazione professionale nei paesi presi in esame (poiché il processo di riforma dipende da diversi attori operanti nel settore che contribuiscono apportando finanziamenti e competenze). Tuttavia, i paesi studiati sono stati utilizzati per cercare di valutare l'impatto a lungo termine delle attività della Fondazione.
28. In Croazia, rivelatasi un ambiente di lavoro difficile a causa dell'assenza totale di politiche, sebbene il contributo della Fondazione sia indubbio, scarsa è stata la risposta in termini di prosecuzione delle attività da parte del Governo. Tuttavia, per la nuova condizione della Croazia quale paese candidato, questa situazione potrebbe cambiare molto rapidamente. In Giordania, in base al parere degli attori chiave ed al giudizio del Team di valutazione, si reputa che la Fondazione abbia agito in modo professionale nell'analisi e nel lavoro preparatorio, ma non sia stata in grado di assistere le autorità giordane nella definizione e attuazione di riforme adeguate.
29. In Tagikistan, grazie all'applicazione dell'approccio di "apprendimento delle politiche", il tema della riforma della formazione professionale emerge in tutti i progetti dell'UE e della Fondazione. Sebbene molti di questi siano nuovi, i risultati ottenuti sinora ribadiscono l'opinione generale che la Repubblica ha urgente bisogno di cambiare il proprio modo di governare. Le tanto attese riforme dovranno essere sostenute da ingenti investimenti se vorranno produrre cambiamenti durevoli. Attualmente, è troppo presto per giudicare il successo a lungo termine del contributo della Fondazione, ma i segnali sono comunque positivi.
30. In Ucraina, sebbene vi siano ampie prove del cambiamento e dell'impatto a livello dei diretti beneficiari, minori sono le testimonianze di un cambiamento istituzionalizzato sistemico nelle iniziative e politiche governative o regionali. Di conseguenza, sebbene vi siano esempi di disseminazione (ad altri istituti di formazione professionale, ad esempio), la carenza di riforme sistemiche desta preoccupazioni per la sostenibilità a lungo termine.

GOVERNANCE

31. Il Consiglio d'Amministrazione è un ente legale nonché strumento utile nel regime di governance della Fondazione (stando alle interviste con gli intervistati dei Servizi della Commissione di Bruxelles). La valutazione ha esaminato diversi aspetti quali: il ruolo del Consiglio d'Amministrazione e l'indicazione di una direzione strategica, le qualifiche dei suoi membri, lo svolgimento delle assemblee, il processo di induzione dei nuovi membri e la

distribuzione di materiali informativi e di briefing prima delle assemblee. La valutazione ha inoltre tenuto conto dei dati di analisi dell'Indagine condotta su Internet.

32. Ruolo del Consiglio d'Amministrazione e adozione di decisioni strategiche: Il ruolo principale del Consiglio d'Amministrazione è, *inter alia*, quello di approvare il programma di lavoro annuale e il bilancio, soggetti all'approvazione finale da parte del Parlamento europeo. Purtroppo, il sistema attuale non consente di eseguire una corretta revisione del bilancio o di apportarvi modifiche.
33. Per quanto riguarda il ruolo dei membri nell'adozione di decisioni strategiche, è chiaro che questo non sta accadendo. Le principali indicazioni strategiche provengono dal Presidente e dai membri dei Servizi della Commissione. Non è probabilmente realistico pensare che altri membri possano contribuire in modo significativo a questa visione strategica, se non formulando domande e chiarendo gli aspetti della politica dell'UE in questione.
34. Qualifiche dei membri: Il problema delle qualifiche sorge perché la DG EAC, che rappresenta la DG *de tutelle* della Fondazione, ha come principali controparti nei Paesi membri i Ministeri e i Dipartimenti dell'Istruzione. Per questo motivo, alcuni attori chiave hanno espresso la propria preoccupazione per l'apparente carenza di background nel campo internazionale o di sviluppo della formazione professionale, che potrebbe diminuire il contributo dei membri. In generale, il Consiglio d'Amministrazione dovrebbe essere composto dai rappresentanti dei Ministeri dell'Istruzione, degli Affari esteri e dei paesi partner, interessati ed in grado di contribuire alle assemblee.
35. In generale, le assemblee del Consiglio d'Amministrazione sono bene organizzate (tenendo conto delle qualifiche e dell'esigenza dei miglioramenti sopra descritti), e si sono compiuti sforzi notevoli nel mettere a disposizione le informazioni e i materiali necessari al loro svolgimento. Il programma di induzione dei nuovi membri attualmente in vigore sembra aver risposto alle critiche iniziali di questo processo. È chiaro che tanto i nuovi membri quanto quelli più esperti, la qualità e la puntualità della disponibilità dei materiali informativi, sono aspetti di grande importanza.
36. Il Comitato consultivo, istituito al fine di offrire consulenza al Consiglio d'Amministrazione sulla composizione del Programma di lavoro pur offrendo al contempo una buona opportunità di dialogo tra i rappresentanti dei paesi partner, non adempie invece al suo ruolo di pianificazione del lavoro. La valutazione è giunta alla conclusione che nella sua forma plenaria, il Comitato consultivo sia un organismo di grandi dimensioni e "impacciato", che non riesce a prestare consulenza al Consiglio d'Amministrazione sul programma di lavoro futuro.

SOMMARIO DELLE RACCOMANDAZIONI

37. Compito tematico: Poiché la revisione del mandato è prevista per il 2006/2007, si raccomanda di integrare i termini sviluppo delle Risorse umane, VET (formazione professionale), Life Long Learning (apprendimento continuo) e i collegamenti al mercato del lavoro e all'occupazione.
38. Bacino geografico di erogazione dei servizi: Il bacino geografico servito dalla Fondazione dovrebbe subire variazioni contenute, affinché i servizi possano

essere erogati a tutti i paesi, a condizione che ne esista la necessità e dietro esplicita approvazione del Consiglio d'Amministrazione.

39. Prioritizzazione tra regioni e paesi: Date le risorse limitate, la Fondazione dovrebbe avere un focus/prioritizzazione più chiara delle risorse da destinare ai paesi candidati ed ai paesi ENP. In qualsiasi caso, però, la Fondazione dovrebbe prendere in considerazione il clima favorevole al sostegno alla formazione professionale e verificare, durante l'assegnazione delle risorse, l'esistenza di una domanda concreta.
40. Ampliamento della base dei clienti: Si consiglia alla Fondazione di offrire i propri servizi ad un numero maggiore di agenzie ed enti UE (ad es. i Comitati parlamentari dell'UE) come pure agli stati membri, come già sta accadendo.
41. Promuovere gli investimenti nella formazione professionale: Il personale della Fondazione dovrebbe avvalersi della propria posizione (e influenza) quale esperti nel settore per promuovere la consapevolezza dell'importanza degli investimenti nella formazione professionale in generale e del contributo che questa può apportare al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo delle Risorse umane nelle strategie di sviluppo regionali e nazionali. In termini di ampliamento della cooperazione tra la Fondazione e altri donatori, nei casi in cui la Fondazione abbia individuato una possibilità di investimento nella formazione professionale, queste informazioni dovrebbero essere condivise e rese disponibili ad altri donatori.
42. Potenziare il ruolo del Piano nazionale: Il Piano nazionale, (che è già stato riconosciuto dalla Fondazione quale inclusione essenziale al suo portafoglio della pianificazione) dovrebbe essere sviluppato ulteriormente come uno degli assi portanti del processo di pianificazione. Le modifiche dovrebbero includere la definizione di chiari risultati e obiettivi da raggiungere (unitamente agli indicatori appropriati) e tenere in considerazione i seguenti aspetti:
 - Stime delle risorse umane/tempo degli esperti necessari per ciascun progetto/attività
 - L'attuale portafoglio di progetti a scala ridotta dovrebbe essere aggiunto ad un numero più esiguo di progetti (di dimensioni maggiori), con chiari collegamenti tra le diverse componenti e sinergie
 - I progetti (ed i sotto-progetti) dovrebbero essere sviluppati utilizzando l'approccio del quadro logico
 - Ciascun progetto dovrebbe riassumere le misure di monitoraggio e valutazione, con un sistema più trasparente di conservazione e gestione dei file delle descrizioni dei progetti o documenti TOR.
43. La Relazione sull'Attività annuale (AAR) dovrebbe includere informazioni sulla pianificazione che attualmente vengono fornite solo nel Programma di lavoro a se stante, per offrire il punto di collegamento tra la pianificazione e la comunicazione dei risultati.
44. Monitoraggio: Si consiglia che la Fondazione cerchi di avvalersi di un sistema di automonitoraggio, semplice ed al contempo poco dispendioso in termini di risorse necessarie, con classificazione di produzione e risultati raggiunti da

parte del personale della Fondazione e la comunicazione dei risultati in un formato standard.

45. Valutazione: La Fondazione dovrebbe continuare ad avvalersi di studi di valutazione indipendenti per valutare il ruolo ed il contributo della propria competenza. Tuttavia, la Fondazione dovrebbe riesaminare questa strategia in termini di rapporto costi/valore.
46. Studi tematici: Si consiglia di prendere in considerazione metodi alternativi di valutazione delle performance che includano la conduzione di un numero maggiore di studi tematici in vari paesi che offrano il vantaggio potenziale di informare sui programmi continui.
47. Indagine sulla soddisfazione degli utilizzatori/beneficiari: Le attività di pianificazione, monitoraggio e valutazione (PME) dovrebbero continuare a verificare prima e ad introdurre in seguito una sezione sulla soddisfazione di clienti e utilizzatori, quale indicatore gestionale per la Fondazione.
48. Le attività PME devono fornire informazioni sulla politica di base: Poiché le assemblee del Consiglio d'Amministrazione vengono usate dalla Commissione come foro per rilasciare dichiarazioni sulla politica relativamente alla direzione ed agli obiettivi strategici futuri della Fondazione, si consiglia che le attività PME forniscano ai Membri la documentazione di base sugli strumenti chiave per le relazioni esterne, al fine di agevolare questo processo e qualsiasi dibattito che ne possa scaturire.
49. Formulazione scritta delle domande prima di ciascuna assemblea: I membri del Consiglio d'Amministrazione dovrebbero fornire per iscritto risposte, formulare domande e sollevare questioni prima delle assemblee, affinché la Fondazione abbia il tempo per preparare il materiale necessario e disporre delle informazioni pertinenti.
50. Sotto-comitato per i finanziamenti: Si raccomanda che il Consiglio di Amministrazione riunisca un sotto-comitato per i finanziamenti che durante il processo di pianificazione/definizione del bilancio possa visionare una bozza del Piano e del Bilancio ed abbia l'opportunità di esprimere i suoi commenti in merito.
51. Altri sotto-comitati dovrebbero essere presi in considerazione in futuro per valutare, ad esempio, l'efficacia delle performance (in modo da aumentare la richiesta di prove che testimonino la qualità delle performance e l'impatto dell'operato della Fondazione).
52. Ruolo della fondazione nell'assistere il Consiglio di Amministrazione: Onde migliorare ulteriormente il proprio ruolo di sostegno, la Fondazione dovrebbe:
 - Chiarire con i Servizi della Commissione che la situazione attuale richiede la partecipazione di un gran numero di operatori della Fondazione al processo di assistenza del Consiglio d'Amministrazione. Per ridurre l'impatto sul tempo dedicato dal personale della Fondazione, si dovrebbe considerare la possibilità di finanziare presso la Fondazione una posizione specifica di Desk Officer a sostegno del Consiglio d'Amministrazione, che funga effettivamente da segreteria del Consiglio stesso.

- Fornire una breve descrizione di 3 – 5 righe su ciascun argomento pertinente, prima delle assemblee, per facilitare la comprensione della documentazione a disposizione.

53. Esperienza e background preferiti dei membri del Consiglio d'Amministrazione: Al fine di assistere gli Stati membri nel processo di identificazione dei partecipanti più idonei a coprire la carica di membro del Consiglio d'Amministrazione, i Servizi della Commissione, (attraverso la DGEAC) dovrebbe redigere una nota di guida che riassume il ruolo e le responsabilità di tali figure e indichi il background e l'esperienza preferiti dei potenziali membri. tale azione comporterebbe inoltre la dovuta modifica del Mandato legale.
54. Ruolo nella disseminazione delle informazioni sulla Fondazione: Si raccomanda ai membri del Consiglio d'Amministrazione di disseminare le informazioni sulle attività della Fondazione per aumentare la visibilità della stessa.
55. Comitato consultivo: Si consiglia che il Comitato consultivo sia indipendente dalla propria funzione legale e indica assemblee regionali per informare sul processo di pianificazione del lavoro. Non si dovrebbero più tenere assemblee plenarie. La Fondazione dovrebbe inoltre riesaminare le disposizioni relative alle assemblee regionali per valutare la possibilità di alternative meno costose.
56. Comunicazioni: La Fondazione dovrebbe rendere disponibili versioni più concise dei documenti chiave (onde ridurre i costi di traduzione) al fine di aumentare il numero di documenti tradotti in arabo, russo e turco, e dovrebbe metterli a disposizione sul proprio sito web.

PIANO D'AZIONE DELL'ETF IN RISPOSTA ALLA TERZA VALUTAZIONE ESTERNA DELL'ETF DEL 2005

«La Commissione invita l'ETF a presentare un progetto di piano d'azione al consiglio di amministrazione che esponga la sua analisi e le azioni proposte per tutte le raccomandazioni formulate dal valutatore e dalla Commissione in questa relazione».

(COM Comunicazione N° 832 del 19/12/2006)

I valutatori esterni raccomandano:	La Commissione raccomanda nella comunicazione COM:	Commenti dell'ETF:	Azioni proposte	Periodo:
AREA CHIAVE 1 : POLITICA E STRATEGIA				
<p>1.1 Interpretazione della portata tematica del mandato: necessità di modificare il mandato affinché rispecchi le nuove realtà inerenti ad una più ampia interpretazione dell'istruzione e della formazione professionale/dell'apprendimento permanente.</p>	<p>La Commissione propone di affrontare la questione nella prossima revisione del regolamento dell'ETF ampliando il suo mandato per contribuire, nel quadro delle politiche delle relazioni esterne dell'UE, a migliorare lo sviluppo delle risorse umane, in modo particolare l'istruzione e la formazione in una prospettiva di apprendimento permanente, nonché le questioni correlate del mercato del lavoro.</p> <p>La Commissione propone cinque funzioni nella proposta rivista del regolamento del Consiglio.</p>	<p>L'ETF sostiene e riconosce il valore della proposta formulata nella valutazione esterna e nella comunicazione della Commissione che prevede l'allineamento del suo mandato tematico alla politica interna ed esterna dell'UE, mantenendo allo stesso tempo l'attenzione sul settore dell'istruzione e della formazione professionale. L'ETF sostiene che questo cambiamento risponde alle esigenze di riforma del sistema e della politica nei paesi partner. L'ETF riconosce inoltre il valore delle cinque funzioni proposte dalla Commissione nella sua comunicazione. Esse rispecchiano le principali caratteristiche degli interventi dell'ETF nei paesi partner.</p>	<p>1.1.1 L'ETF ha rivisto la sua dichiarazione di missione e ha preparato il suo progetto di prospettiva a medio termine e il suo programma di lavoro per il 2007 sulla base del suo nuovo mandato tematico.</p> <p>1.1.2. Elemento chiave della prospettiva a medio termine è il programma di sviluppo delle competenze dell'ETF, progettato per allineare gli approcci dell'ETF al nuovo mandato.</p> <p>1.1.3. L'ETF ha preparato la sua prospettiva a medio termine e il suo programma di lavoro annuale sulla base delle cinque funzioni, le quali forniranno un quadro di base per i piani di attuazione dei progetti e i piani per paese dell'ETF.</p>	2007-2010
<p>1.2 L'ETF dovrebbe maggiormente concentrarsi/dare priorità ai paesi candidati ed ENP: priorità di 1° livello ai paesi candidate, priorità di 2° livello ai potenziali paesi</p>	<p>L'ETF, disponendo di risorse limitate, dovrebbe concentrare la propria attenzione su un determinato ambito geografico, mantenendo allo stesso un</p>	<p>L'ETF riconosce la necessità di concentrare le proprie risorse su priorità chiave in accordo con la Commissione e il</p>	<p>1.2.1. L'ETF ha preparato una ripartizione indicativa delle risorse in base alle priorità stabilite tra le</p>	Fine 2006

<p>candidate, priorità di 3° livello ai paesi ENP.</p> <p>Per quanto concerne i paesi ENP, l'ETF dovrebbe tenere conto della relativa priorità accordata dalla CE per singolo paese. Per i paesi diversi da quelli summenzionati, se (a) l'ETF può dimostrare un alto valore aggiunto come catalizzatore e innovatore, e se (b) il maggior limite è costituito dall'incapacità di intraprendere un processo di riforma dell'istruzione e della formazione professionale/dell'apprendimento permanente, allora l'ETF potrà essere chiamato ad intervenire. I paesi dell'Asia centrale dovrebbero essere classificati in ordine di priorità e le risorse utilizzate dall'ETF dovrebbero essere commisurate.</p> <p>Per tutti i paesi l'ETF dovrebbe tener presente dove a) esiste un clima politico e strategico favorevole alla riforma dell'istruzione e della formazione professionale, b) esiste una richiesta nazionale dimostrabile di interlocutori chiave.</p>	<p>certo grado di flessibilità. Pertanto si propone che il raggio d'azione primario dell'ETF venga definito in riferimento all'IPA e all'ENPI. Al fine di offrire un certo grado di flessibilità e di sfruttare le competenze dell'ETF in settori non inclusi nel suo ambito geografico primario, come i paesi dell'Asia centrale, si propone che l'ETF possa operare in altri paesi designati come paesi partner mediante decisione del consiglio di amministrazione su proposta della Commissione.</p>	<p>consiglio di amministrazione.</p> <p>In collaborazione con la Commissione l'ETF ha sviluppato uno strumento volto a valutare il potenziale di riforma nei suoi paesi partner in base al livello di priorità CE e al contesto di riforma del paese partner.</p> <p>L'ETF spera di ricevere richieste dalla Commissione e dal consiglio di amministrazione per fornire supporto ad altri paesi partner.</p>	<p>regioni IPA, ENPI e DCECI nella prospettiva a medio termine 2007-2010 che dovrà essere approvata dal consiglio di amministrazione.</p> <p>1.2.2. L'ETF ha sviluppato uno strumento volto a valutare il potenziale di riforma nei paesi partner. Questo strumento è stato impiegato per orientare la prioritizzazione dei paesi partner nel programma di lavoro annuale. Lo strumento verrà rivisto annualmente.</p> <p>1.2.3. Al fine di mantenere una certa flessibilità nella sua capacità di rispondere alle priorità in evoluzione in materia di relazioni esterne dell'UE, l'ETF ha mantenuto uno strumento di finanziamento per fornire supporto alla Commissione.</p>	
<p>1.3 Estensione della base clienti: L'ETF dovrà inoltre essere in grado di offrire i suoi servizi su scala più ampia alle agenzie e agli organismi dell'UE (es. le commissioni del Parlamento europeo) oltre che agli Stati membri. Il metodo inteso a finanziare tale supporto deve essere concordato con la CE.</p>	<p>L'ETF dovrebbe sempre tenere al corrente la Commissione sulle sue operazioni, le sue iniziative e i suoi contatti con altri donatori, al fine di assicurare un approccio lineare europeo nelle relazioni esterne.</p>	<p>L'ETF riconosce il valore delle osservazioni fatte nella relazione di valutazione esterna dell'ITAD, riguardanti il riscontro di vantaggi derivanti dai collegamenti strutturati con gli organismi e i donatori dell'UE. In modo particolare l'ETF è convinto dell'importanza di una continua cooperazione con gli organismi dell'UE quali il Parlamento europeo, il Consiglio e altre agenzie dell'UE. L'obiettivo principale è quello di garantire che le competenze raccolte dalla Comunità all'interno dell'ETF possano essere messe a disposizione degli organismi dell'UE per adottare approcci europei comuni. Il tipo di collaborazione verrà adattato alle esigenze specifiche delle varie istituzioni, ma consisterà verosimilmente in consultazioni sulle priorità, scambi di informazioni, diffusione di risultati e attività congiunte. Questo tipo di collaborazione dovrebbe essere</p>	<p>1.3.1. L'ETF continuerà a fornire informazioni e a diffondere i risultati del suo lavoro al Parlamento europeo e al Consiglio in base alle richieste delle commissioni pertinenti.</p> <p>1.3.2. L'ETF continuerà ad organizzare scambi d'informazioni e attività congiunte con le agenzie di Bilbao, di Dublino e il Cedefop sul suo lavoro tematico per assicurare la linearità degli approcci UE all'apprendimento permanente. Questo elemento sarà oggetto di un allegato specifico nel programma di lavoro annuale del 2007.</p> <p>1.3.3. L'ETF continuerà a valutare e a sviluppare opportunità per la cooperazione amministrativa e le economie di scala tra le agenzie</p>	<p>In corso</p> <p>In corso</p> <p>Novembre 2006</p> <p>In corso</p>

		<p>finanziato attraverso la principale sovvenzione annua del bilancio UE. Richieste specifiche degli Stati membri o dei donatori per le attività congiunte dovranno essere approvate di volta in volta dal consiglio di amministrazione dell'ETF, conformemente ai regolamenti del consiglio di amministrazione stesso.</p> <p>L'ETF sarà ancora disponibile a svolgere attività congiunte con gli Stati membri e i donatori, secondo quanto stabilito nelle linee guida concordate nel 2004 con il consiglio di amministrazione.</p> <p>L'ETF riconosce inoltre l'importanza di mantenere sempre informata la Commissione sulle attività svolte con altri donatori, al fine di assicurare una linearità nelle relazioni esterne dell'UE.</p>	<p>dell'UE, con particolare riferimento all'EFSA di Parma. Anche questo elemento, come quello del punto precedente, sarà oggetto di un allegato specifico del programma di lavoro e sarà trattato nelle relazioni destinate al consiglio di amministrazione.</p> <p>1.3.4. L'ETF continuerà ad esplorare opportunità di cooperazione con gli Stati membri e i donatori dell'UE. Obiettivo principale sarà quello di assicurare che gli Stati membri e i donatori possano accedere alle informazioni e alle conoscenze raccolte all'interno dell'ETF come contributo all'allineamento e all'armonizzazione degli aiuti. La Commissione sarà tenuta informata attraverso il processo del "dialogo strutturato" e il consiglio di amministrazione verrà aggiornato nel corso delle sue riunioni.</p>	In corso
--	--	---	---	----------

AREA CHIAVE 2: EFFICIENZA ED EFFICACIA DEI PROGRAMMI DELL'ETF				
<p>2.1 Supporto agli investimenti nell'istruzione e nella formazione professionale, in modo particolare attraverso la CE:</p> <ul style="list-style-type: none"> I membri del personale dell'ETF devono usufruire della propria posizione (ed influenza, in quanto esperti del settore) per diffondere la consapevolezza dell'importanza degli investimenti nell'istruzione e nella formazione professionale in generale e del contributo che essi possono offrire per raggiungere gli obiettivi di sviluppo delle risorse umane nel quadro delle strategie di sviluppo nazionali e regionali. Per gli esperti dell'ETF è legittimo assicurare che l'istruzione e la formazione professionale vengano incluse nei programmi nazionali ed è importante che l'ETF metta a disposizione prove di alta qualità per giustificare tali decisioni politiche. Per aiutare ad ottenere un impatto a lungo termine sull'istruzione e sulla formazione professionale/sull'apprendimento permanente, l'ETF, attraverso i suoi programmi attuali e quelli pianificati, dovrebbe continuare la sua opera di sensibilizzazione sull'importanza delle opportunità d'investimento nell'istruzione e nella formazione professionale, svolgere un ruolo attivo nella cooperazione con il programma VET, individuare con altri donatori i mezzi atti a sostenere i cambiamenti e gli aumenti di scala sistemici per contribuire a garantire la sostenibilità delle iniziative VET. 	<p>L'ETF dovrebbe sempre tenere al corrente la Commissione sulle sue operazioni, le sue iniziative e i suoi contatti con altri donatori, al fine di assicurare un approccio europeo lineare nelle relazioni esterne. Questo richiede un rinnovato impegno da entrambe le parti in termini di scambio e comunicazione.</p>	<p>L'ETF riconosce il valore dei suggerimenti dei valutatori dell'ITAD e della risposta della Commissione in merito alle azioni da intraprendere per aumentare l'efficacia delle sue attività.</p> <p>Nel periodo 2005-2006, l'ETF ha contribuito alla programmazione degli aiuti dell'UE nelle regioni IPA, ENPI e DCECI (Asia centrale) fornendo analisi strutturate del settore dello sviluppo delle risorse umane e illustrando le sfide più importanti e le priorità per la riforma del sistema. Nel 2006 l'ETF ha anche iniziato a contribuire alla relazione annuale sui progressi della riforma che la Commissione fornisce in ogni regione. Queste relazioni non sono solo utili alla Commissione, ma sono anche di aiuto ai paesi partner e ai donatori per stabilire la priorità degli aiuti in questo settore. L'ETF continuerà ad investire in strumenti diagnostici e approcci di apprendimento delle politiche per fornire una struttura analitica dinamica comune che possa essere impiegata come agenda di riforma per i paesi e i donatori.</p>	<p>2.1.1. L'ETF continuerà a fornire relazioni annuali sui progressi della riforma nei paesi partner.</p> <p>2.1.2. L'ETF svilupperà una serie di strumenti diagnostici e approcci di apprendimento delle politiche per fornire una valutazione approfondita delle esigenze relative alla riforma del sistema e delle politiche nei paesi partner. Questo approccio rafforzato verrà sviluppato nei paesi prioritari nel 2007-2008 con l'attiva partecipazione dei paesi partner e in stretta collaborazione con la comunità dei donatori.</p> <p>2.1.3. L'ETF diffonderà le sue analisi dei paesi e gli strumenti diagnostici, affinché vengano usati dai paesi partner e dai donatori, in modo particolare attraverso la rete OCSE-DAC.</p>	<p>In corso</p> <p>2007-2009</p> <p>2007-2009</p>
<p>2.2 Potenziamento del ruolo del piano per paese:</p> <p>Il piano per paese deve essere ulteriormente sviluppato come uno degli elementi principali del processo di pianificazione. I singoli piani devono includere chiari obiettivi di risultato. Ecco le raccomandazioni specifiche</p>	<p>L'ETF deve guardare al suo ciclo di pianificazione, in modo particolare all'Agenzia viene richiesto di analizzare in che modo i collegamenti tra la prospettiva a medio termine, il programma di lavoro annuale, i piani per paese e la relazione annuale delle attività possano essere rafforzati e resi più espliciti. Dovrebbero essere definiti indicatori misurabili</p>	<p>L'ETF apprezza l'attenzione accordata ai miglioramenti del suo ciclo di pianificazione nella valutazione esterna e nella comunicazione della Commissione. Durante il 2006 l'ETF ha condotto una revisione completa del suo ciclo di pianificazione per apportare miglioramenti</p>	<p>2.2.1. L'ETF dovrà introdurre una matrice che colleghi gli obiettivi della prospettiva a medio termine 2007-2010 con i risultati previsti e gli indicatori del programma di lavoro annuale. La matrice sarà oggetto di relazioni regolari presentate al</p>	<p>Novembre 2006</p>

<p>per i piani per paese:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ogni titolo di progetto/attività dovrebbe includere una descrizione di base che definisca gli obiettivi principali in un arco di tempo chiaramente specificato • Per ogni progetto/attività dovrebbero essere fornite stime sui tempi di lavoro degli esperti/delle risorse umane, necessari per ogni progetto/attività, al fine di raffrontare la relativa portata o l'importanza dei singoli progetti. • L'attuale portafoglio di progetti di piccola portata dovrà essere aggregato ad un numero più piccolo di progetti più ampi, i cui collegamenti e le cui sinergie siano ben visibili. • I progetti (ed i sottoprogetti) dovrebbero essere sviluppati usando l'approccio del quadro logico (<i>logframe</i>) e presentati in una matrice del quadro logico con indicatori chiave dei risultati e degli esiti. • Dovranno essere considerate le relazioni di fine progetto, come strumenti di apprendimento e valutazione. • Dovrebbe essere inclusa una sezione che riassume le proposte di monitoraggio e di valutazione relative a un anno (e gli eventuali requisiti in materia di risorse) e che illustri in che modo la performance del paese verrà monitorata. • Un sistema più trasparente per l'archiviazione e la gestione dei documenti relativi a descrizioni dettagliate di progetti o a descrizioni delle prestazioni (<i>Terms of reference</i>), rispetto a quello attualmente disponibile nei sistemi di archiviazione dei responsabili dei paesi (<i>Country Manager</i>). • La relazione annuale delle attività dovrà essere modificata introducendo informazioni sulla pianificazione che attualmente sono presenti soltanto nel programma di lavoro separato. Questo consentirebbe di correlare le informazioni sulla pianificazione e sui risultati tra questo documento e il programma di lavoro. 	<p>pertinenti per facilitare il follow-up degli obiettivi stabiliti.</p>	<p>nel periodo 2007-2013.</p> <p>Le nuove linee guida per la pianificazione strategica, adottate dall'ETF, introducono un collegamento più forte tra la prospettiva a medio termine, il programma di lavoro, i piani per paese e la relazione annuale delle attività. Un raffronto tra la situazione esistente e quella pianificata è stato introdotto nella relazione annuale delle attività del 2005.</p> <p>L'ETF è d'accordo con la raccomandazione dell'ITAD, secondo cui l'Agenzia dovrebbe ulteriormente concentrare i suoi sforzi solo su alcuni progetti sostanziali aggiuntivi.</p> <p>Un approccio più rigoroso di definizione dei progetti e di pianificazione, basato sui principi del quadro logico, è stato introdotto nel 2006. Tutti i progetti dell'ETF nel 2006 sono stati definiti sulla base di un modello comune. Le proposte relative ai progetti comprendono un piano di attuazione dei progetti con tappe intermedie chiave, i risultati previsti, i contributi finanziari e la ripartizione delle risorse umane. Attualmente i progetti vengono definiti e sottoposti a controlli della qualità all'interno dei team di progetto, i cui membri dispongono delle competenze necessarie per ciascun progetto, sia per quanto riguarda la gestione del progetto, sia per quanto concerne la gestione dei contenuti.</p>	<p>consiglio di amministrazione e comparirà nelle relazioni annuali delle attività.</p> <p>2.2.2. La struttura del piano per paese dell'ETF è in fase di revisione conformemente alle raccomandazioni dell'ITAD. La revisione della struttura sarà adottata dall'ETF nel mese di ottobre del 2006 per poter redigere in tempo i piani per paese del 2007-2010. Tali piani includeranno una sezione per la valutazione annuale (di circa una pagina) dei risultati ottenuti ogni anno nel periodo 2007-2010 rispetto agli obiettivi definiti nello stesso documento (vedi anche il punto 3.1).</p> <p>2.2.3. Per l'adozione del nuovo sistema di gestione delle informazioni nel 2007 dovranno essere prese in piena considerazione le esigenze dell'ETF in materia di gestione dei documenti dei progetti. Oltre a una valutazione annuale dei piani per paese, dovrà essere introdotto un modello standard per le relazioni finali sui progetti completati. L'ETF ha proposto un progetto importante per la gestione delle conoscenze nell'ambito dell'attività "Innovation and learning" del 2007, al fine di sviluppare ulteriormente le sue conoscenze e capacità di gestione dei documenti. I risultati di questo progetto verranno trasmessi al consiglio di amministrazione.</p> <p>2.2.4. Il progetto di programma di lavoro del 2007 dell'ETF rivela una maggiore attenzione alle attività dell'ETF. Il numero di progetti nei programmi di lavoro annuali è stato</p>	<p>Ottobre 2006</p> <p>2007</p> <p>Novembre 2007</p>
--	--	--	---	--

		La gestione delle informazioni/dei documenti presso l'ETF è stata migliorata e semplificata nel 2006. I documenti dei progetti sono organizzati in base alle seguenti categorie: avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, conclusione, finanze e appalti, rendicontazione. Per il 2007-2010 sono previsti ulteriori miglioramenti della gestione delle conoscenze dell'ETF.	ridotto da 35 a 20.	
AREA CHIAVE 3: MONITORAGGIO DEI PROGRAMMI DELL'ETF				
<p>3.1 Sistema di automonitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gli indicatori dovranno essere classificati in termini di risultati ottenuti, impiegando il seguente sistema di punteggio: «4» alto, «3» sostanziale, «2» modesto e «1» basso. Punteggio/classificazione a 6 intervalli mensili, con l'utilizzo e la presentazione dei risultati nel ciclo della relazione annuale delle attività. • Nell'ambito di questo ciclo, dovrebbero essere usati modelli di rendicontazione standard per presentare i risultati ottenuti per ciascun paese con informazioni finalizzate alla gestione a livello di paese e di organizzazione. • Il monitoraggio dovrebbe continuare la verifica e in seguito l'implementazione di una sezione sul cliente e sulla soddisfazione degli utenti, quale indicatore gestionale per l'ETF. • Il team di monitoraggio dovrebbe condividere le risorse conformemente alle priorità definite tra regioni e paesi sopra indicate. 	<p>L'ETF deve rinforzare il suo sistema di monitoraggio per ogni paese. Le informazioni disponibili sui programmi di ogni paese devono essere raccolte in modo sistematico al fine di orientare in modo adeguato le decisioni strategiche e di gestione a livello organizzativo. L'ETF dovrebbe sviluppare un sistema di monitoraggio idoneo per far fronte alle carenze individuate. Come ha affermato il valutatore, la sfida consiste nello sviluppo di un approccio che fornisca informazioni significative a questo livello senza procedure lente e meccanicistiche.</p>	<p>L'ETF apprezza l'attenzione dedicata ai miglioramenti del suo sistema di monitoraggio nella valutazione esterna e nella comunicazione della Commissione.</p> <p>Tuttavia, l'assegnazione di punteggi si adatta meglio al contesto della Commissione, nel quale le risorse vengono messe a disposizione dei team esterni di monitoraggio e alle visite di monitoraggio sul campo (<i>Aidco World-Wide Monitoring</i>). L'assegnazione di punteggi da parte dei team di progetto dell'ETF ai loro stessi progetti non fornirebbe informazioni pertinenti per la relazione annuale. L'assegnazione di punteggi si adatta meglio ai questionari di feedback sugli eventi e sui servizi dell'ETF (in risposta alle richieste della Commissione) già in uso.</p> <p>Le valutazioni esterne commissionate dall'ETF finora riguardano la Bulgaria, la Siria, la Macedonia e la Turchia, ossia i paesi prioritari.</p>	<p>3.1.1. I questionari di feedback sugli eventi e sui servizi dell'ETF dovranno essere rivisti (introducendo l'assegnazione di punteggi al posto dei criteri qualitativi).</p> <p>3.1.2. I piani per paese annuali e a medio termine dovranno includere una sezione per la valutazione annuale dei risultati ottenuti ogni anno nel periodo 2007-2010. Questi piani verranno pubblicati alla fine del 2006 (vedi anche il punto 2.2)</p> <p>3.1.3. Il sondaggio di feedback dell'ETF dovrà proseguire (due volte all'anno).</p> <p>3.1.4. Il programma di valutazione per il 2007-2010 dovrà dare priorità ai paesi candidati e ai paesi ENP.</p>	<p>Fine 2006</p> <p>Fine 2006</p> <p>In corso</p>

<p>3.2 Valutazione:</p> <p>L'ETF dovrebbe continuare a usare gli studi indipendenti di valutazione per valutare il ruolo e il contributo dell'ETF alla riforma politica, al rafforzamento delle capacità e ad altri indicatori di cambiamento del settore dell'istruzione e della formazione professionale/dell'apprendimento permanente. La strategia dovrebbe essere rivista in termini di costi/valore, dato che solo una piccola quantità di paesi può essere valutata ogni anno. Strumenti alternativi per valutare le performance potrebbero includere studi più tematici su un gruppo più ampio di paesi, che avrebbero il potenziale vantaggio di orientare i programmi in corso, al posto delle valutazioni di pochi paesi che offrono minori possibilità di trarre insegnamenti.</p>	<p>Nessun commento nella comunicazione.</p>	<p>La valutazione esterna del 2002 ha sottolineato l'importanza delle valutazioni dei paesi. La valutazione esterna del 2005 raccomanda valutazioni tematiche regionali e, allo stesso tempo, il monitoraggio di ogni singolo paese.</p>	<p>3.2.1. Nel 2007 dovrà essere condotta una valutazione tematica come banco di prova.</p> <p>3.2.2. Il programma di valutazione per il 2007-2010 dovrà dare priorità ai paesi candidati e ai paesi ENP.</p>	<p>In corso</p>
---	---	--	--	-----------------

AREA CHIAVE 4: STRUTTURE DI GOVERNANCE

<p>4.1 Orientamento strategico da parte del consiglio di amministrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>L'unità Pianificazione, monitoraggio e valutazione (PMEU) dovrà fornire note informative sulle politiche di base:</u> poiché le riunioni del consiglio di amministrazione vengono impiegate dalla Commissione come forum per presentare dichiarazioni di strategie sul futuro orientamento e sugli obiettivi strategici dell'ETF, si raccomanda che la PMEU fornisca ai membri del consiglio di amministrazione la documentazione di base sugli strumenti chiave delle relazioni esterne, al fine di agevolare questo processo e gli eventuali dibattiti successivi. • <u>Presentazione delle domande per iscritto prima delle riunioni:</u> le risposte, le richieste e le varie questioni dovrebbero essere presentate dai membri del consiglio prima delle riunioni, in modo tale che l'ETF abbia il tempo di preparare il materiale necessario e abbia a disposizione le informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli obiettivi dell'ETF sono definiti nella sua base giuridica e le sue attività e priorità sono determinate in ampia misura da politiche e strumenti esterni dell'UE. Pertanto è difficile stabilire la portata che il ruolo strategico del consiglio di amministrazione potrebbe e/o dovrebbe avere. • La Commissione ha presentato al Parlamento europeo e al Consiglio un progetto di accordo interistituzionale sul quadro operativo per le agenzie di regolamentazione europee. Questo accordo propone che i consigli di amministrazione di tali agenzie siano di dimensioni limitate, al fine di promuovere processi decisionali altamente efficaci e minimizzare i costi operativi, e affinché ci sia parità nel numero dei voti tra i membri designati dal Consiglio e quelli designati dalla Commissione. La Commissione nella sua proposta di revisione del regolamento dell'ETF 	<p>L'ETF riconosce le raccomandazioni formulate nella relazione dell'ITAD, volte ad accrescere l'efficienza e l'efficacia del consiglio di amministrazione. L'ETF concorda sul fatto che fornendo al consiglio di amministrazione i documenti di base pertinenti (in particolare i documenti politici e legislativi della Comunità) è possibile aiutare i membri del consiglio nelle loro deliberazioni.</p> <p>L'ETF spera di ricevere presto gli esiti della consultazione con il Parlamento ed il Consiglio, riguardante le possibili modifiche della struttura di <i>governance</i>.</p>	<p>4.1.1. L'ETF istituirà nell'area riservata del consiglio di amministrazione sul sito web dell'ETF uno spazio dedicato, per fornire la documentazione di base sugli strumenti chiave delle relazioni esterne.</p> <p>4.1.2. È già in atto una procedura per la raccolta delle domande del consiglio di amministrazione prima di ogni riunione.</p>	<p>2007</p> <p>In corso</p>
--	---	--	--	-----------------------------

pertinenti.	seguirà i principi indicati nel suddetto progetto di accordo interistituzionale.			
<p>4.2 Sottocomitato delle finanze: il consiglio di amministrazione dovrà convocare un sottocomitato delle finanze che riceverà il progetto di programma di lavoro e di bilancio durante il processo di pianificazione e che avrà l'opportunità di fornire commenti al riguardo. Un progetto definitivo dovrà essere messo a disposizione prima della riunione del consiglio di amministrazione, affinché eventuali modifiche possano essere apportate prima della riunione plenaria. Il comitato sarebbe così in grado di presentare al consiglio le proprie raccomandazioni, che saranno oggetto di un'approfondita discussione con i rappresentanti degli Stati membri.</p>	La raccomandazione relativa all'istituzione di sottocomitati per questioni specifiche importanti necessita di ulteriori analisi.	<p>L'ETF conviene che, poiché il consiglio adotta il programma di lavoro, il bilancio, la relazione annuale delle attività e i conti annuali dell'Agenzia, ai membri dovrebbero essere forniti meccanismi di controllo adeguati che consentano loro di scaricare la propria responsabilità. L'ETF ha notato che la relazione di audit dell'IAS del mese di dicembre del 2005 raccomandava l'istituzione di un comitato di audit all'interno dell'ETF.</p> <p>Nel 2003 al consiglio era stata presentata una proposta simile, che è stata però respinta per mancanza di tempo.</p>	4.2.1. L'ETF, in consultazione con il presidente, sottoporrà al consiglio di amministrazione un documento di discussione riguardante l'istituzione di sottocomitati per agevolare il lavoro del consiglio. Si propone di presentare il documento una volta adottato il nuovo regolamento del Consiglio.	Metà 2007
<p>4.3 Ruolo dell'ETF nel fornire informazioni e supporto al processo del consiglio di amministrazione: L'ETF dovrebbe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cercare fondi per un posto di funzionario di contatto (Desk Officer) con funzioni di segretariato a sostegno del consiglio di amministrazione • Fornire, prima delle riunioni, una breve descrizione di 3-5 righe su ogni tematica pertinente, al fine di agevolare la comprensione della documentazione fornita. 	La Commissione non è convinta della proposta di cercare finanziamenti per un posto di "Desk Officer" presso l'ETF a sostegno del consiglio di amministrazione.	L'ETF riconosce l'importanza di fornire supporto adeguato ai membri del consiglio. L'ETF concorda con la posizione della Commissione, secondo cui l'Agenzia dispone di risorse sufficienti per fornire supporto ai membri del consiglio.	4.3.1. Le brevi descrizioni di 3-5 righe sono già state introdotte.	
<p>4.4 Esperienza e formazione dei membri del consiglio di amministrazione: la DG EAC dovrebbe stilare una nota di orientamento che riassume il ruolo e i doveri dei membri del consiglio e che metta in luce le esperienze e la formazione preferibili dei potenziali membri. Questa azione richiederebbe inoltre una modifica adeguata del mandato legale. Si raccomanda una rappresentanza mista nell'istruzione e nella formazione</p>	Nessun commento nella comunicazione.	L'ETF sosterrrebbe gli sforzi della Commissione e degli Stati membri, volti a potenziare le capacità, l'autorità e la natura rappresentativa del consiglio di amministrazione conformemente alle responsabilità del consiglio stesso e alla missione dell'ETF.		

professionale/nello sviluppo delle risorse umane, con esperienze specifiche nel settore dello sviluppo internazionale/degli aiuti internazionali.				
<p>4.5 Ruolo dei membri del consiglio di amministrazione nel diffondere informazioni sull'ETF: i membri del consiglio dovrebbero diffondere informazioni sulle attività dell'ETF al fine di accrescerne la visibilità. La diffusione di tali informazioni contribuirebbe a potenziare il ruolo e l'efficienza del consiglio per quanto concerne l'assistenza al processo di cooperazione "congiunta-bilaterale" (es. coinvolgendo l'ETF nella preparazione di un progetto in seno all'agenzia di sviluppo di uno Stato membro).</p>	Nessun commento nella comunicazione.	<p>Nel 2006 l'ETF ha avviato eventi di sensibilizzazione negli Stati membri. Il primo seminario si è tenuto a gennaio in Svezia e il secondo avrà luogo in autunno a Cipro.</p> <p>L'ETF ha anche intrapreso azioni per consentire ai membri del consiglio di seguire le attività operative al fine di sensibilizzarli maggiormente sul lavoro dell'ETF. Dieci membri del consiglio di amministrazione hanno partecipato alle attività dell'ETF.</p>	4.5.1. L'ETF intende proseguire il suo programma di sensibilizzazione negli Stati membri per l'intero periodo della prossima prospettiva a medio termine. Una relazione verrà fornita regolarmente al consiglio.	In corso
<p>4.6 Svincolare il comitato consultivo dalla sua funzione statutaria: il comitato consultivo dovrà tenere riunioni regionali per orientare il processo di pianificazione del lavoro. La sessione plenaria dovrebbe essere eliminata, poiché rappresenta un modo costoso e inefficace di fornire informazioni al consiglio di amministrazione sul programma di lavoro. L'ETF dovrebbe anche rivedere gli accordi sulle riunioni regionali, al fine di valutare la possibilità di impiegare strumenti meno costosi finalizzati al coinvolgimento dei paesi partner.</p>	Si propone di non includere il comitato consultivo come organo statutario nella revisione del regolamento dell'ETF. La Commissione chiede inoltre all'ETF di analizzare le raccomandazioni del valutatore in merito a una diversa modalità operativa del comitato.	L'ETF conviene che, sebbene il comitato consultivo abbia svolto un ruolo importante nel fornire all'ETF contributi documentati degli interlocutori dei paesi partner e delle istituzioni specializzate, esso non è stato altrettanto efficace nel fornire consulenza al consiglio di amministrazione sul programma di lavoro. L'ETF, tuttavia, deve continuare a creare, ovvero rafforzare, reti di aiuto reciproco con gli interlocutori chiave dei paesi partner e delle istituzioni specializzate.	4.6.1. Nel mese di novembre 2006 una revisione della rete del comitato consultivo verrà presentata al consiglio di amministrazione per approvazione.	Fine 2006

AREA CHIAVE 5: COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI				
<p>5.1 Comunicazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenziare la messa a disposizione di documentazione di supporto nei paesi partner. • L'ETF dovrebbe mettere a disposizione versioni più brevi dei documenti chiave (per ridurre i costi di traduzione) al fine di accrescere il numero dei documenti tradotti in arabo, russo e turco, e di renderli disponibili sul sito web dell'ETF. 	<p>L'ETF dovrà analizzare le raccomandazioni fatte dal valutatore esterno.</p>	<p>L'ETF ha sviluppato una serie completa di strumenti di comunicazione, adattandoli alle esigenze dei diversi gruppi di destinatari. Durante il periodo 2007-2010 sarà importante rivedere costantemente questi strumenti, migliorare il coordinamento e la qualità delle comunicazioni degli esperti e delle informazioni per fornire, al momento giusto e a costi adeguati, prodotti e servizi appropriati ai gruppi di destinatari pertinenti.</p> <p>Obiettivi principali delle attività di comunicazione dell'ETF sono il supporto allo sviluppo di politiche e alla condivisione delle conoscenze, il potenziamento dell'impatto dei programmi di assistenza esterna dell'UE e lo sviluppo della comunicazione con i cittadini in base al piano D della Commissione europea, integrando le informazioni e incoraggiando il dialogo e i dibattiti.</p> <p>Obiettivo principale dell'ETF sarà quello di promuovere i suoi risultati e le sue attività attraverso l'informazione e gli scambi di competenze, la condivisione delle conoscenze e l'esperienza attraverso le pubblicazioni, Internet, i media e altri strumenti adeguati, tenendo conto in particolare dei vantaggi in termini di costi, delle nuove tecnologie e della diversità linguistica del suo pubblico.</p> <p>Le attività di comunicazione dell'ETF sono d'importanza cruciale per portare avanti la sua funzione di diffusione delle informazioni e di promozione degli scambi di esperienze. Esse rappresentano un</p>	<p>5.1.1. Accrescere la quantità di materiale di comunicazione disponibile in russo, arabo e altre lingue dei paesi partner.</p>	2007
			<p>5.1.2. Accrescere la quantità di materiale di comunicazione sui risultati ottenuti dall'ETF.</p>	2007
			<p>5.1.3. Accrescere la diffusione di idee e di materiali relativi alle aree tematiche dell'ETF.</p>	2007

		mezzo importante per condividere le competenze, agevolare l'apprendimento delle politiche e sviluppare conoscenze e capacità al suo interno.		
--	--	--	--	--