

## **ETF - RELAZIONE ANNUALE 2008**



# Introduzione

La Fondazione europea per la formazione professionale<sup>1</sup> (ETF) è un'agenzia specializzata dell'Unione europea con sede a Torino, Italia, il cui obiettivo è sostenere gli strumenti di assistenza esterna dell'Unione europea.

La missione dell'ETF è aiutare i paesi in via di sviluppo e transizione<sup>2</sup> a sfruttare il potenziale offerto dalle proprie risorse umane mediante la riforma dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del mercato del lavoro, nell'ambito della politica delle relazioni esterne dell'Unione europea.

L'ETF eroga servizi a vari soggetti interessati e clienti con interessi comuni riguardo al contributo che lo sviluppo del capitale umano può apportare agli obiettivi dell'assistenza esterna dell'Unione europea. Tra questi soggetti si annoverano le istituzioni europee quali la Commissione europea, il Parlamento europeo, le agenzie europee collegate, le delegazioni CE e le parti politiche interessate dei paesi partner. L'ETF collabora inoltre con la comunità internazionale dei donatori per lo scambio di informazioni e la condivisione delle esperienze maturate nel settore dell'assistenza.

La presente relazione annuale evidenzia i principali risultati ottenuti dall'ETF nel 2008 rispetto agli obiettivi stabiliti nella prospettiva a medio termine per il periodo 2007-2010 e nel programma di lavoro per il 2008. Essa illustra i risultati delle attività in merito alle singole politiche delle relazioni esterne dell'Unione europea, riassumendo i vantaggi che la comunità trae dalle attività operative dell'ETF. La relazione mostra che l'Agenzia ha saputo raggiungere efficacemente i risultati definiti nel programma di lavoro del 2008, apportando un contributo alle politiche delle relazioni esterne dell'UE e alle priorità nelle regioni dell'Europa sudorientale, del Mediterraneo, nonché dell'Asia centrale e del Caucaso.

A livello istituzionale la relazione descrive i progressi compiuti dall'Agenzia nel rafforzamento dei sistemi di gestione e di controllo interno, che sono essenziali per la sua affidabilità. Illustra il modo in cui l'ETF ha cercato di seguire le raccomandazioni formulate dalle autorità di controllo e come abbia introdotto un approccio di gestione del rischio, per destinare le proprie risorse in modo ancora più efficiente e coinvolgere maggiormente le parti interessate. La relazione continua individuando i rischi che potrebbero ripercuotersi sull'operato dell'Agenzia e le possibili azioni correttive proposte.

Nel 2008 le istituzioni dell'Unione europea hanno rivisto il regolamento istitutivo dell'ETF, processo che si è concluso il 31 dicembre con la pubblicazione del regolamento (rifusione) nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea<sup>3</sup>. Attraverso questa procedura, le istituzioni hanno indicato nelle rispettive analisi o motivazioni l'interpretazione che danno al testo definitivo. Per esempio: "un ampliamento del campo di applicazione della Fondazione oltre l'istruzione e la formazione per includere lo sviluppo (del capitale) umano, soprattutto in quanto i vari sottosectori dell'istruzione (elementare, media, professionale, superiore, degli adulti, ecc.) dovrebbero essere ora considerati in una visione globale nella prospettiva dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita che li racchiude tutti", Consiglio [2007/0163 (COD)]; "è possibile una procedura più flessibile che consenta alla Fondazione di agire anche al di fuori delle aree specificate agli articoli 1 a) e 1 b)", Parlamento [A6-0473/2008]; "il suo ruolo di centro di competenze che assiste i paesi partner e la Commissione europea nello sviluppo di politiche e di strategie di riforma appropriate", Commissione [COM(2008)707 def.], e "la questione di come potenziare le relazioni tra il PE e la Fondazione, e di come il PE possa essere rappresentato nel consiglio d'amministrazione è stata risolta" all'articolo 7. Inoltre, "il direttore è invitato a fare una dichiarazione davanti alla/e commissione/i competente/i del Parlamento europeo e a rispondere a domande rivoltegli dai membri prima della sua nomina (articolo 10)", Parlamento [A6-0473/2008]. Con l'introduzione di queste modifiche, il regolamento istitutivo dell'ETF tiene ora conto degli sviluppi recenti, aggiorna il ruolo e la funzione della Fondazione e fornisce una base solida per le attività future.

---

<sup>1</sup> L'ETF è stata istituita nel 1990 con il regolamento (CEE) n. 1360/90 del Consiglio per contribuire allo sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione nei paesi partner.

<sup>2</sup> Nel 2008 i paesi partner erano: Albania, Algeria, Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Egitto, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Georgia, Giordania, Israele, Kazakistan, Kirghizistan, Kosovo (come definito dalla risoluzione 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite), Libano, Marocco, Moldavia, Montenegro, territori palestinesi occupati, Russia, Serbia, Siria, Tagikistan, Tunisia, Turchia, Turkmenistan, Ucraina e Uzbekistan.

<sup>3</sup> Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 354 del 31.12.2008, pag. 82.

Colgo l'occasione per ringraziare le numerose istituzioni e le singole persone che, nell'UE e nei paesi partner, ci hanno aiutato a raggiungere gli obiettivi del programma di lavoro del 2008. Spero vivamente di proseguire la nostra collaborazione nel 2009.

Muriel Dunbar

Direttrice



# Indice

Introduzione .....	3
PARTE I: Contributo dell'ETF agli strumenti di assistenza esterna dell'Unione europea nel 2008 ..	8
Pilastro 1: Assistenza nel campo della riforma dell'istruzione e della formazione.....	8
Sintesi dei risultati conseguiti nel 2008 .....	21
Pilastro 2: Comunicazione istituzionale .....	22
Pubblicazioni dell'ETF .....	22
Internet e prodotti audiovisivi .....	22
Comunicazione che genera il dialogo .....	23
Media e promozione.....	23
Ufficio di collegamento dell'ETF, Bruxelles .....	24
PARTE II: Sistemi di controllo interno e gestione .....	25
Pilastro 3: apprendimento organizzativo – rafforzamento delle conoscenze e dei sistemi .....	25
PARTE III: Dichiarazione del direttore.....	33
PARTE IV: ALLEGATI.....	34
Progetto di conti annuali e situazione finanziaria.....	34



## PARTE I: Contributo dell'ETF agli strumenti di assistenza esterna dell'Unione europea nel 2008

In linea con il programma di lavoro approvato, nel 2008 l'attività dell'ETF si è concentrata sulle priorità stabilite in ciascuno dei 29 piani nazionali e su 20 temi e progetti trasversali multinazionali che contribuiscono alla riforma dell'istruzione e della formazione professionale in una prospettiva di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. L'ETF ha promosso i quadri delle qualifiche, la formazione permanente, l'inclusione sociale tramite l'istruzione e la formazione, le capacità atte a migliorare il funzionamento del mercato del lavoro e il rafforzamento della qualità dei sistemi di istruzione e formazione professionale. Il contributo allo sviluppo delle competenze per garantire la parità e ridurre la povertà e le capacità delle parti interessate coinvolte nello sviluppo delle risorse umane, comprese le parti sociali e i responsabili delle politiche, sono stati aspetti fondamentali dell'operato dell'ETF. Il programma di lavoro 2008 dell'ETF ha consolidato l'approccio basato sui singoli paesi evidenziato nella prospettiva a medio termine.

Gli obiettivi generali del programma di lavoro 2008 erano:

- aiutare la Commissione europea a sviluppare ed erogare assistenza esterna,
- sostenere lo sviluppo permanente delle capacità dei paesi partner nello sviluppo delle risorse umane.

Il programma di lavoro intendeva consolidare le analisi e i processi di riforma nei paesi partner mediante misure volte al consolidamento delle capacità nei programmi settoriali.

Le attività dell'ETF nel 2008 sono state gestite nel quadro di tre pilastri di azione.

Pilastro 1: Assistenza nel campo della riforma dell'istruzione e della formazione

Pilastro 2: Comunicazione istituzionale

Pilastro 3: Apprendimento organizzativo: rafforzamento delle conoscenze e dei sistemi

La sezione successiva descrive nel dettaglio i risultati conseguiti nel 2008 dall'ETF nel quadro dei pilastri 1 e 2. Le attività dell'ETF nell'ambito del terzo pilastro sono illustrate nella parte II della presente relazione, riguardante la gestione e il controllo.

### **Pilastro 1: Assistenza nel campo della riforma dell'istruzione e della formazione**

Nell'ambito del proprio contributo agli strumenti di assistenza esterna dell'Unione europea, l'ETF si occupa di cinque attività principali relative a ciascuno degli strumenti di assistenza esterna, compreso l'ampliamento delle conoscenze a sostegno della definizione e dell'attuazione delle politiche in materia di sviluppo del capitale umano nei paesi partner, nonché l'assistenza che la Fondazione fornisce alla Commissione nel quadro del programma Tempus.

Attività 1: contribuire al processo di allargamento attraverso il sostegno alla modernizzazione e alla riforma dei sistemi dell'istruzione, del mercato del lavoro e della formazione nei paesi candidati e nei potenziali paesi candidati.

Attività 2: contribuire al processo di vicinato attraverso la cooperazione e il partenariato nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche nel campo delle risorse umane.

Attività 3: contribuire alla cooperazione economica e alla cooperazione allo sviluppo nel settore delle risorse umane in Asia centrale.

Attività 4: fornire supporto alla Commissione europea e allo sviluppo delle politiche dei paesi partner attraverso l'innovazione e l'apprendimento.



Attività 5: fornire assistenza tecnica alla Commissione europea nel quadro del programma Tempus (programma di mobilità transeuropea per gli studi universitari) e del suo graduale trasferimento all'Agenzia esecutiva per l'istruzione e la cultura.

### **Attività 1: contribuire al processo di allargamento**

Nel 2008 la principale attività dell'ETF nella regione che rientra nello strumento di assistenza preadesione (IPA) è stata fornire sostegno alla Commissione<sup>4</sup> al fine di dare maggiore concretezza alla prospettiva europea per i paesi partner nel settore dello sviluppo del capitale umano e nel contributo che esso apporta alla crescita socioeconomica. In tal modo, l'ETF mirava a sostenere lo sviluppo dei paesi candidati e potenziali candidati migliorando il contributo che le politiche di sviluppo del capitale umano apportano alla crescita socioeconomica, compresa la cooperazione dei paesi candidati con il Cedefop.

Gli obiettivi dell'ETF per il 2008 erano sostenere il processo di allargamento dell'Unione europea:

- aiutando la Commissione europea a individuare ed erogare assistenza esterna a favore dello sviluppo delle risorse umane con lo strumento di assistenza preadesione;
- appoggiando la riforma dell'istruzione e della formazione e la politica occupazionale mediante lo sviluppo delle capacità dei paesi partner nei settori concordati.

### **Progetti a livello nazionale nei paesi candidati<sup>5</sup>**

Nel 2008 l'ETF ha prodotto un'analisi nazionale aggiornata per la **Croazia**. Ha inoltre organizzato diversi seminari: sulla definizione dei risultati dell'apprendimento per l'istruzione e la formazione degli adulti e sulle statistiche relative all'istruzione (per l'Agenzia per l'istruzione degli adulti), sulla partecipazione delle parti sociali all'istruzione e alla formazione come seguito dato allo studio condotto dall'ETF nel 2007, sulla definizione del progetto di descrittori di livello per il gruppo di lavoro nazionale sul quadro croato delle qualifiche. Per questo gruppo l'ETF ha anche organizzato una visita di studio in Spagna e un evento divulgativo sui risultati del quadro croato delle qualifiche in termini di sviluppo nel 2008. Di conseguenza, è stato elaborato un primo progetto di descrittori dei livelli per il quadro delle qualifiche ai fini di una più ampia consultazione (anche a livello settoriale) in Croazia.

In **Turchia** l'ETF ha prodotto un'analisi nazionale, poi pubblicata sul proprio sito Internet e trasmessa alla Commissione europea (CE). Ha inoltre partecipato al monitoraggio dei progetti IPA in corso e fornito contributi per quelli nuovi. Grazie alla modernizzazione della relazione sulla valutazione dell'impatto del progetto riguardante la formazione professionale degli insegnanti (MVET), è stato rilanciato il comitato per la formazione professionale degli insegnanti, al fine di mettere in pratica le riforme riguardanti la formazione degli insegnanti. L'assistenza fornita all'Autorità per la qualificazione professionale ha favorito una migliore comprensione del processo decisionale per la messa a punto del sistema nazionale delle qualifiche e l'elaborazione della relativa strategia di attuazione. L'ETF ha inoltre organizzato seminari sul decentramento e sul sistema di tirocinio e una conferenza sulle "Strategie di attuazione dei sistemi nazionali delle qualifiche nell'Europa sudorientale".

A sostegno della **ex Repubblica iugoslava di Macedonia (FYROM)** l'ETF ha completato un esame approfondito dello sviluppo del capitale umano e organizzato uno scambio di esperienze per i ministeri dell'Istruzione e del Lavoro sulle lezioni apprese e sulle buone pratiche nei settori collegati allo sviluppo del capitale umano selezionati per il sostegno IPA futuro. Gli esperti locali hanno completato un questionario distribuito dai Direttori generali dell'UE per la formazione professionale sui progressi compiuti nel campo della VET verso le priorità di Copenaghen. Sono stati illustrati al personale del ministero dell'Istruzione gli orientamenti europei per l'occupazione e l'uso della componente dello strumento IPA relativa allo sviluppo delle risorse umane. L'ETF ha inoltre condotto una missione di

<sup>4</sup> IPA0701: strumento per rispondere alle richieste della Commissione.

<sup>5</sup> Per ciascuna delle tre regioni, la presente relazione fornisce informazioni riguardanti i progetti a livello nazionale, seguite da informazioni sui progetti che interessano più paesi. Pertanto, le informazioni in questa prima sezione includono soltanto le attività svolte nell'ambito dei progetti nazionali (indicate nel programma di lavoro sotto il progetto "Strumento per rispondere alle richieste della Commissione"). Al fine di ottenere un quadro completo di tutte le attività svolte in un determinato paese, si devono prendere in considerazione anche le informazioni riguardanti i progetti multinazionali.

revisione della formazione professionale e della formazione degli adulti, ha organizzato due seminari di pianificazione IPA per il personale del ministero del Lavoro e della politica sociale e dell'Agenzia di servizi per l'occupazione per favorire lo scambio di esperienze sull'accesso al mercato del lavoro delle persone disabili e delle minoranze etniche, e ha completato uno studio sugli ostacoli alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

### ***Progetti a livello nazionale nei paesi potenziali candidati***

In **Albania** l'ETF ha prodotto e diffuso una relazione sullo sviluppo del capitale umano. Ha altresì agevolato il dialogo politico sul decentramento dell'istruzione e sull'autonomia delle scuole sulla base dei risultati degli esercizi di apprendimento tra pari condotti dall'ETF nel 2006 e 2007. L'ETF ha svolto un esercizio politico preparatorio in collaborazione con la Direzione per le politiche del ministero dell'Istruzione e della scienza, in vista di un imminente contributo IPA di 8 milioni di euro, e ha effettuato una valutazione della politica in materia di occupazione su richiesta delle principali parti interessate. L'ETF ha fornito assistenza all'Agenzia nazionale per l'istruzione e la formazione professionale (NAVET) per chiarire le modalità di valutazione e di accreditamento dei fornitori della formazione professionale nel più ampio contesto della politica di assicurazione della qualità della VET e promuove seminari in questo ambito. L'ETF ha inoltre organizzato una visita di studio in Bulgaria con alcuni membri del personale della NAVET e altre importanti parti interessate per apprendere le esperienze riguardanti i fornitori della formazione professionale e i processi di qualità. L'ETF ha agevolato il dialogo politico sul decentramento dell'istruzione e sull'autonomia delle scuole sulla base dei risultati degli esercizi di apprendimento tra pari condotti dall'ETF nel 2006 e 2007. Grazie alle attività svolte nel 2008, sono state rafforzate le capacità a livello intersettoriale, dal punto di vista tecnico, per quanto riguarda la programmazione delle schede di progetto IPA 2008 nel settore dell'istruzione e della formazione e a livello delle principali parti interessate per quanto riguarda il dialogo politico per la messa a punto di metodi di insegnamento e apprendimento completi ed efficaci, per lo sviluppo e l'adozione di politiche in materia di formazione degli adulti e a sostegno dello sviluppo di politiche nel campo dell'occupazione e di misure attive a favore del mercato del lavoro e i relativi legami con l'offerta di formazione per gli adulti per le esigenze della futura programmazione IPA. L'ETF ha organizzato varie manifestazioni, ha sostenuto attivamente i cicli progettuali IPA nelle diverse fasi e ha organizzato seminari per il rafforzamento della capacità (parametri del programma Istruzione e formazione 2010 dell'Unione europea rispetto a indicatori SWAp, relazione nazionale sullo stato di avanzamento basata su un questionario del Cedefop, metodologie di valutazione e accreditamento).

L'ETF ha preparato un'analisi nazionale per la **Bosnia-Erzegovina** e ha elaborato una descrizione generale di tutti i documenti strategici e di pianificazione della CE, al fine di estrapolare e riepilogare richieste, raccomandazioni e riferimenti a sostegno della riforma dell'istruzione e della formazione nel paese. Su richiesta della delegazione CE, l'ETF ha anche condotto uno studio di fattibilità riguardante la formazione degli adulti, compresi alcuni seminari intesi a lanciare un dibattito politico all'interno della comunità impegnata nell'istruzione e nella formazione sull'importanza della formazione degli adulti in una prospettiva di apprendimento permanente e per preparare il terreno per i futuri interventi finanziati dall'Unione europea in questo ambito. L'ETF ha inoltre fornito riscontri su due progetti finanziati dalla CE (quadro nazionale delle qualifiche e imprenditorialità).

In **Kosovo** (come definito dalla risoluzione n. 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite) nel corso dell'anno l'ETF è stata riconosciuta dal governo kosovaro, dalla CE, dalla Banca mondiale e da altri partner per lo sviluppo come soggetto chiave per promuovere e sostenere il dialogo politico in materia di istruzione e di occupazione nel paese. L'istruzione e l'occupazione sono quindi state considerate settori prioritari per la programmazione nazionale e per i progetti IPA 2008 e 2009 in Kosovo. Le capacità amministrative delle parti interessate kosovare sono state rafforzate e migliorate, così come la cooperazione e il partenariato interministeriale nel dialogo politico, nella formulazione di politiche basate su dati oggettivi e nella programmazione nel campo dell'istruzione e dell'occupazione. L'ETF ha sostenuto la relazione nazionale per il Kosovo sul questionario del Cedefop riguardante i settori politici prioritari di Copenaghen per la VET 2006-2008. Ha inoltre fornito un contributo scritto al governo kosovaro sulle qualifiche di quinto livello e sullo sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche in Kosovo, comprese discussioni sull'accREDITAMENTO delle università private. L'ETF ha sostenuto la delegazione CE e le DG Allargamento, Occupazione e Istruzione e cultura nell'elaborazione dei mandati per un approccio settoriale (SWAp) nel campo dell'istruzione (3 milioni di euro). L'ETF ha organizzato e promosso vari seminari: donatori nel campo dell'istruzione, occupazione giovanile,

governance e capacità amministrativa delle istituzioni nel campo dell'occupazione. L'ETF ha prodotto diverse relazioni, analisi e note politiche – in particolare, l'analisi nazionale 2008 sullo sviluppo del capitale umano, l'orientamento professionale, la governance e la capacità amministrativa delle istituzioni nel campo dell'occupazione, il piano di lavoro 2009-2012 per il rafforzamento delle capacità – e ha presentato osservazioni o svolto analisi tra pari di varie relazioni della CE e di altri partner internazionali.

In **Montenegro** nel 2008 l'ETF ha prodotto un'analisi nazionale dello sviluppo delle risorse umane e ha organizzato una visita di studio in Lettonia per favorire la comprensione del funzionamento di un'agenzia per il Fondo sociale europeo, nonché ciò che occorrerà fare in termini di preparativi per il Fondo sociale europeo, oltre che per la componente IV dell'IPA. L'ETF ha inoltre organizzato una serie di seminari per contribuire al rafforzamento delle capacità delle autorità montenegrine di definire e pianificare i futuri progetti IPA a sostegno dello sviluppo del capitale umano.

In **Serbia** nel 2008 sono state organizzate e promosse quattro iniziative: partenariato sociale nello sviluppo del capitale umano, questioni di genere e rafforzamento delle capacità istituzionali e professionali dei ministeri serbi dell'Istruzione e dell'Economia e dello sviluppo regionale. Inoltre, su richiesta del coordinatore nazionale del programma IPA, è stato organizzato un seminario di un giorno per presentare gli elementi teorici dell'approccio settoriale. L'ETF ha svolto varie missioni di monitoraggio per i progetti finanziati dall'Unione europea nel campo dell'istruzione e della formazione professionale e delle misure attive a favore del mercato del lavoro per conto dell'Agenzia europea per la ricostruzione e della delegazione CE.

### ***Progetti multinazionali nella regione IPA***

A livello regionale l'ETF ha proseguito il progetto sui gruppi etnici e l'inclusione sociale tramite l'istruzione e la formazione, nell'ambito del quale sono state realizzate le seguenti attività principali: (i) promozione della discussione politica e consolidamento delle capacità degli attori nazionali (con particolare riguardo per le parti interessate dell'ex Repubblica iugoslava di Macedonia, del Montenegro e della Bosnia-Erzegovina) al fine di affrontare l'inclusione sociale dei gruppi etnici tramite misure a favore dell'istruzione e della formazione; (ii) condivisione delle informazioni, rafforzamento della discussione politica sugli sviluppi recenti nel campo dell'inclusione sociale dei gruppi etnici vulnerabili tramite l'istruzione e la formazione, inquadramento, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche in ciascun paese, con e tra le parti interessate dei paesi IPA e i loro partner europei e internazionali; (iii) maggiore riconoscimento dell'ETF quale soggetto chiave per promuovere la discussione a livello regionale delle politiche basate su dati oggettivi e sostenere il rafforzamento delle capacità delle parti interessate nella regione ai fini della definizione dei settori prioritari per le politiche inclusive e sensibili al fattore etnico nel campo dell'istruzione e della formazione. Nell'ambito del progetto l'ETF ha fornito un contributo nel proprio campo di competenza agli studi di riferimento della DG Occupazione sulla protezione sociale nei paesi potenziali candidati e nell'ex Repubblica iugoslava di Macedonia, è stato divulgato lo studio dell'ETF sulle migliori pratiche nel settore dell'inclusione sociale, completato all'inizio dell'anno, nonché due relazioni del DFID<sup>6</sup>. È stato inoltre fornito sostegno alla DG Allargamento per l'elaborazione dell'iniziativa regionale sulla società civile ed è stata organizzata una conferenza internazionale su questo tema.

Con crescente interesse per il contributo che l'istruzione può apportare alla competitività, nel 2008 l'ETF, in collaborazione con la Commissione europea (DG Imprese e industria), l'OCSE, la BERS e la BEI, ha proseguito le attività intese a sviluppare strumenti politici per l'istruzione e la formazione all'imprenditorialità. In questo ambito è stata condotta una serie di valutazioni specifiche nazionali e regionali in due regioni partner (preadesione e regioni vicine meridionali). Le competenze e il know-how dell'ETF nel settore hanno inoltre suscitato l'interesse dei servizi della Commissione per l'istruzione, nell'ambito dei quali è prevista una riflessione strategica sull'imprenditorialità che riguarderà l'Unione europea, il SEE e alcuni paesi terzi. Nel 2008 l'attività dell'ETF nel campo dell'imprenditorialità si è prevalentemente incentrata su una valutazione degli aspetti della Carta europea per le piccole imprese legati al capitale umano. Ciò ha comportato un esame approfondito delle politiche in materia di istruzione, occupazione e imprese rispetto a indicatori predefiniti e

---

<sup>6</sup> *Economic growth and social inclusion in the context of European integration in the Western Balkans*, DFID, settembre 2008; *EC standards and gender mainstreaming in the Western Balkans region: Ways forward*, DFID, settembre 2008.

concordati con i paesi<sup>7</sup> nei settori della formazione all'imprenditorialità e delle competenze imprenditoriali. Il processo di valutazione, che ha compreso la ricerca a tavolino, il dialogo e missioni di studio in tutti i paesi, è stato completato con l'inclusione di due capitoli in una pubblicazione della Commissione europea, dell'OCSE e dell'ETF, che sarà lanciata in occasione di una riunione dei ministri dell'Economia della regione dei Balcani occidentali nel giugno 2009. La relazione conterrà inoltre valutazioni e raccomandazioni specifiche per i singoli paesi sul modo in cui promuovere la formazione all'imprenditorialità e le competenze imprenditoriali per le piccole imprese in ciascun paese.

Nell'ambito del progetto di apprendimento tra pari a sostegno dei processi di riforma della formazione professionale, sono stati organizzati due seminari divulgativi, uno in Kosovo e l'altro in Albania, per dare seguito all'attività di apprendimento tra pari svolta l'anno scorso sulle "Ripercussioni delle politiche sulle scuole e sulla gestione delle scuole". Nel 2008 l'apprendimento tra pari si è incentrato sul partenariato sociale nel settore del turismo e dell'edilizia e vi hanno partecipato i tre paesi candidati e la Serbia. Sono state prodotte quattro relazioni nazionali sul partenariato sociale e un'analisi transnazionale e si è tenuta una conferenza finale a Ohrid in data 1-2 dicembre.

Le principali attività realizzate nell'ambito del progetto governance e capacità amministrativa nell'occupazione, avviato nel 2007 e completato nella prima metà del 2008, sono state la partecipazione dell'ETF a una riunione a Bruxelles con la DG Occupazione per presentare le attività IPA GOV/ETF nel campo dell'occupazione nei paesi partner e il perfezionamento di una relazione di valutazione istituzionale, poi discussa con le parti interessate in Kosovo. Per quest'ultimo paese è stato condotto uno studio nazionale (oltre ai quattro svolti nel 2007), che ha fornito informazioni di base per lo studio congiunto ETF/Banca mondiale sull'occupazione. Sono state pubblicate le relazioni nazionali per l'ex Repubblica iugoslava di Macedonia, l'Albania, la Serbia, la Croazia e il Kosovo.

La conferenza annuale sulla formazione professionale degli insegnanti nell'Europa sudorientale, parte integrante del progetto insegnamento e apprendimento, è stata organizzata di concerto con il ministero italiano degli Affari esteri e si è svolta con successo. Il seminario Sviluppo strategico delle scuole si è incentrato sullo sviluppo, sulla direzione e sulla gestione delle scuole e sull'approccio strategico al cambiamento organizzativo. È stato dato risalto al ruolo dei centri di istruzione e di formazione professionale nel tradurre le politiche in cambiamenti effettivi. Sono state avanzate buone idee e alcune proposte preliminari per l'attuazione. Il seminario ha quindi dato i risultati sperati.

## **Attività 2: contribuire al processo di vicinato attraverso la cooperazione e il partenariato nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche nel campo delle risorse umane**

Nel 2008 la missione dell'ETF nella regione coperta dallo strumento europeo di vicinato e partenariato (ENPI) è stata quella di contribuire alla prosperità e allo sviluppo tramite la cooperazione e il partenariato nello sviluppo e nell'attuazione delle politiche nel campo delle risorse umane. Per la regione nel suo insieme sono state trasmesse ai servizi competenti della Commissione informazioni sullo stato di attuazione dei piani d'azione della politica europea di vicinato<sup>8</sup>.

Nella regione vicina coperta dallo strumento europeo di vicinato e partenariato (ENPI), gli obiettivi dell'ETF per il 2008 erano:

- contribuire al consolidamento dei servizi dell'Unione europea nella definizione e attuazione delle politiche esterne fornendo contributi al ciclo progettuale, in particolare alla preparazione e alla messa a punto di interventi settoriali come richiesto;
- migliorare la capacità dei paesi partner di ideare, attuare e monitorare la riforma dei sistemi di sviluppo delle risorse umane.

L'ETF ha operato in stretta collaborazione con la Presidenza francese dell'Unione europea nei preparativi per il forum dell'Unione per il Mediterraneo sulla VET, svoltosi a Marsiglia in dicembre. Per

---

<sup>7</sup> Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Kosovo (come definito dalla risoluzione 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite), Montenegro e Serbia.

<sup>8</sup> I piani d'azione della PEV riguardano soltanto 12 dei 16 partner ENPI: Moldavia, Ucraina, Armenia, Azerbaigian, Georgia, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Marocco, territori palestinesi occupati e Tunisia.

l'occasione è stato preparato un documento di analisi sulla VET e l'occupazione e sono stati presentati tre contributi di esperti.

### **Attività a livello nazionale nella regione vicina<sup>9</sup>**

In **Bielorussia**, d'intesa con la delegazione CE, l'ETF ha promosso e organizzato un seminario sulle "Tendenze nelle politiche in materia di istruzione e formazione in Europa" ed è stata completata una relazione su un esame degli sviluppi nel settore dell'istruzione nella Repubblica di Bielorussia (che sarà divulgato all'inizio del 2009).

In **Moldavia** l'ETF ha instaurato buone relazioni di lavoro con il nuovo ministero dell'Istruzione e della gioventù (nominato in aprile). La delegazione CE ha aperto un nuovo ufficio permanente a Chisinau e ha acquisito piena familiarità con il lavoro dell'ETF: il responsabile delle operazioni della delegazione CE ha aperto due seminari, svoltisi in luglio e novembre<sup>10</sup>. Sulla base di una richiesta della DG Giustizia, libertà e sicurezza, il partenariato CE-Moldavia per la mobilità siglato in giugno ha aperto un nuovo campo d'azione per l'ETF in Moldavia. All'ETF è stato chiesto di fornire contributi sulle questioni legate alla portabilità delle competenze e alla trasparenza delle qualifiche. Le attività svolte durante il 2008 hanno costituito la base per una presenza più visibile dell'ETF nel paese e per una partecipazione più attiva degli esperti. L'ETF ha organizzato o contribuito a diversi seminari, tra cui iniziative riguardanti il processo di Copenaghen, la riforma delle qualifiche nel campo della VET, lo scambio reciproco di informazioni tra i donatori, i partenariati per la mobilità e la trasparenza delle qualifiche e delle professioni nel settore dei servizi. L'analisi dello sviluppo delle risorse umane prevista dal programma di lavoro 2008 sarà condotta nel quadro dei progetti di innovazione e apprendimento (cfr. infra).

Nell'ambito dell'iniziativa congiunta CE-Banca mondiale in **Ucraina**, è stata completata una descrizione teorica della politica. È stato svolto un seminario sulla qualità, la governance e il finanziamento dell'istruzione e della formazione, seguito da discussioni con le parti interessate ucraine sui risultati dell'analisi politica e le possibili strategie concrete in materia di sviluppo delle competenze, gli scenari e le relative raccomandazioni da elaborare per l'adozione a livello nazionale e l'ampia diffusione nel 2009. In questo contesto, l'ETF ha organizzato una visita di studio in Finlandia sul tema "Collegare lo sviluppo del capitale umano alla crescita economica e all'innovazione"<sup>11</sup>. In Ucraina, come proseguimento delle attività svolte nel 2007, è stato completato un profilo nazionale della migrazione in lingua inglese e ucraina, poi presentato alla delegazione CE a Kiev il 3 luglio, con la partecipazione di donatori e ambasciate degli Stati membri dell'Unione europea.

In **Armenia** l'ETF ha collaborato con la delegazione CE agli interventi a titolo degli strumenti Tacis ed ENPI. In risposta a una richiesta della delegazione CE, l'ETF ha inoltre contribuito a un nuovo programma di sostegno alle politiche di settore nel campo della VET per il 2010 a titolo dello strumento ENPI. Come previsto, e conformemente alle riforme nazionali, l'ETF ha fornito sostegno per l'elaborazione di un documento teorico e un piano d'azione sul modo in cui attuare il partenariato sociale nel campo dell'istruzione e della formazione professionale iniziale e media. Entrambi sono stati concordati e approvati dal ministro competente per l'attuazione a partire dal 2009.

In risposta a una richiesta della delegazione CE, l'ETF ha preparato un'analisi di base della situazione della VET in **Georgia** e ha contribuito alla fase di individuazione del programma di sostegno alle politiche di settore nel campo della VET per il 2010 a titolo dello strumento ENPI. Sempre su richiesta della delegazione CE e in suo sostegno l'ETF ha presentato osservazioni sulla strategia nazionale in materia di VET.

---

<sup>9</sup> Per ciascuna delle tre regioni, la presente relazione fornisce informazioni riguardanti i progetti di attività a livello nazionale, seguite da informazioni sui progetti che interessano più paesi. Pertanto, le informazioni in questa prima sezione includono soltanto le attività svolte nell'ambito dei progetti nazionali (indicate nel programma di lavoro nel quadro di due progetti: "Strumento per rispondere alle richieste della Commissione e a sostegno della riforma nazionale della VET" e "Strumento per rispondere alla riforma delle politiche nello sviluppo delle risorse umane nei paesi dell'ENPI"). Al fine di ottenere un quadro completo di tutte le attività svolte in un determinato paese, si devono aggiungere le informazioni riguardanti i progetti multinazionali.

<sup>10</sup> Sul processo di Copenaghen (in luglio) e sulla "Riforma delle qualifiche nel campo della VET in Moldavia" (in novembre).

<sup>11</sup> Tra i partecipanti erano presenti funzionari di alto livello di diversi ministeri (istruzione, lavoro, economia, finanze), del Parlamento (presidente della commissione per la cultura e l'istruzione) e delle parti sociali (rappresentanti delle confederazioni degli imprenditori e delle piccole e medie imprese).

Come previsto, l'ETF ha collaborato con la delegazione CE in **Giordania** alla fase di individuazione del programma di sostegno alle politiche di settore nel campo dell'occupazione e dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale (TVET) per il 2009 a titolo dello strumento ENPI. Nel campo del partenariato sociale, l'ETF ha sostenuto tre istituzioni delle parti sociali nell'elaborazione di proposte concrete sul modo in cui creare un'unità TVET. La Camera dell'industria giordana ha ora dato la sua approvazione e l'attuazione dovrebbe cominciare nel 2009. L'ETF ha anche organizzato una visita di studio in Germania per le parti sociali giordane sul ruolo svolto dalle parti sociali nel sistema della TVET. Gli altri campi d'azione, cioè la funzione di osservatorio, il quadro nazionale delle qualifiche e l'orientamento professionale, sono stati seguiti nel contesto dei progetti regionali (cfr. infra).

Su richiesta della delegazione CE, l'ETF ha elaborato la seconda relazione sul monitoraggio del contenuto del progetto di riforma MEDA VET in **Egitto**. Ha inoltre contribuito a consolidare la capacità delle parti interessate nazionali di elaborare una politica in materia di orientamento professionale adattata alle esigenze e alle realtà del paese. Ha organizzato seminari per promuovere l'elaborazione di un documento teorico e di linee guida per una strategia in materia di orientamento professionale e per formare un coordinamento dei donatori e una task-force nazionale. Le attività nell'altro campo d'azione, cioè il quadro nazionale delle qualifiche, e la funzione di osservatorio sono state realizzate nel quadro dei progetti regionali (cfr. infra). L'ETF ha proseguito il lavoro sulle esigenze nel campo delle competenze settoriali e sulla mobilità in collaborazione con le autorità italiane (diversamente da quanto previsto, la Banca mondiale non ha partecipato a questa attività). Le attività hanno compreso la messa a punto di metodologia e strumenti, la creazione di un gruppo di lavoro e di un comitato direttivo e la partecipazione a conferenze.

La richiesta di sostegno al Consiglio supremo e alla definizione di una strategia nel campo della VET non si è concretizzata nel 2008.

Oltre alla prevista partecipazione della **Tunisia** ai progetti regionali, la delegazione CE ha chiesto all'ETF di contribuire a rafforzare il collegamento tra l'istruzione e l'occupazione nel contesto dei preparativi riguardanti un programma di sostegno alle politiche di settore nel campo dell'istruzione. L'ETF ha fornito osservazioni per la relazione sull'istruzione preparata dal gruppo di esperti della delegazione CE.

In **Marocco**, oltre alle attività previste nel quadro dei progetti regionali riguardanti gli strumenti per il monitoraggio della riforma (matrice degli indicatori nell'ambito del progetto sulla funzione di osservatorio), l'apprendistato (progetti sull'apprendimento delle politiche) e il quadro nazionale delle qualifiche, l'ETF ha organizzato un seminario regionale sulla qualità nel settore della VET, per favorire lo scambio di esperienze tra il Marocco (compreso il lavoro sulla matrice degli indicatori), la Tunisia, la Giordania e l'Egitto.

In **Siria** l'ETF ha fornito sostegno al Centro siriano per le imprese sulle questioni legate alle competenze imprenditoriali, alla condivisione di esperienze nell'UE e allo stato attuale del dibattito a livello internazionale. Le richieste della delegazione CE a sostegno di due progetti ENPI specifici non si sono concretizzate. Come previsto, la Siria ha partecipato ad altri progetti regionali nella regione del Mediterraneo (cfr. infra).

**L'Algeria, Israele, il Libano e i territori palestinesi occupati** hanno partecipato, come previsto, ai progetti regionali (cfr. infra).

### ***Progetti multinazionali nella regione ENPI***

Per quanto riguarda le **questioni legate alle competenze e alla migrazione**, sulla base dei profili nazionali 2007 per l'Albania, l'Egitto, la Moldavia e la Tunisia, l'ETF ha organizzato la conferenza finale per la divulgazione di questi quattro profili nazionali e ha preparato una relazione di sintesi. Inoltre l'ETF e la Banca mondiale hanno elaborato insieme un documento sui temi delle competenze e della migrazione nei quattro paesi, che dovrebbe essere pubblicato nel 2009. Su richiesta della DG Giustizia, l'ETF ha fornito un insieme di note strategiche in materia di trasparenza delle qualifiche, migrazione e occupazione in Moldavia, Georgia e Ucraina.

Con crescente interesse per il contributo che l'istruzione può apportare alla competitività, nel 2008 l'ETF, in collaborazione con la Commissione europea (DG Imprese e industria), l'OCSE, la BERS e la BEI, ha continuato a sostenere la messa a punto di strumenti politici per **l'istruzione e la formazione**

**all'imprenditorialità.** In questo ambito è stata condotta una serie di valutazioni specifiche nazionali e regionali in due regioni partner (preadesione e regione vicina meridionale). Le competenze e il know-how dell'ETF nel settore hanno inoltre suscitato l'interesse dei servizi della Commissione per l'istruzione, nell'ambito dei quali è prevista una riflessione strategica sull'imprenditorialità con l'Unione europea, lo Spazio economico europeo (SEE) e alcuni paesi terzi. Nell'ambito del sostegno dell'ETF alla Commissione europea (DG Imprese e industria) ai fini della promozione della Carta euromediterranea per l'impresa, il gruppo dell'ETF per l'imprenditorialità ha svolto una prima valutazione delle politiche in materia di formazione all'imprenditorialità e competenze imprenditoriali all'interno dei nove paesi vicini del Mediterraneo meridionale (gennaio-marzo 2008)<sup>12</sup>. La valutazione ha fatto seguito alla definizione di alcuni indicatori da parte di esperti in materia di risorse umane della regione alla fine del 2007. Il processo ha comportato un esame approfondito delle politiche e dei programmi in materia di istruzione e formazione all'imprenditorialità in ciascun paese, nonché un'analisi delle questioni legate al capitale umano nel settore imprenditoriale. Il processo di valutazione ha generato una discussione significativa sia all'interno dei paesi partecipanti sia a livello regionale, dove il capitale umano rimane una sfida primaria per tutti i paesi che tentano di rendere più competitive le loro economie. Una relazione di alto profilo contenente le conclusioni e raccomandazioni dettagliate dell'analisi dell'ETF, che ha compreso una valutazione degli aspetti più generali delle politiche per le imprese fornita dall'OCSE, dalla Commissione europea e dalla BEI, è stata lanciata alla Conferenza euromediterranea dei ministri dell'Industria il 6 novembre 2008 a Nizza.

Infine, in preparazione del suo contributo al programma di lavoro per la cooperazione industriale euromediterranea (2009-2011), che comprende raccomandazioni specifiche per la promozione dell'imprenditorialità nell'istruzione superiore, l'ETF ha invitato gli esperti dei paesi vicini meridionali a Torino il 29-30 novembre 2008 per elaborare alcuni indicatori intesi a promuovere la formazione all'imprenditorialità nelle università. Gli indicatori saranno sperimentati in tutti i paesi nel 2009-2010. Per valorizzare al massimo il processo di definizione degli indicatori, al seminario di novembre hanno partecipato anche esperti della regione preadesione, nella quale gli indicatori saranno sperimentati durante lo stesso periodo.

Nell'ambito del **progetto MEDA-ETE** è stata realizzata un'analisi comparativa dell'apprendimento in azienda, uno studio tematico sulla garanzia di qualità e un documento analitico che riepiloga i progressi compiuti e gli insegnamenti tratti per il forum annuale 2008. L'ETF ha organizzato alcune iniziative a favore del consolidamento delle capacità e della creazione di reti, cioè: il forum annuale (Torino, aprile), una giornata informativa regionale sull'e-learning, una giornata informativa regionale sull'imprenditorialità e nove giornate informative nazionali<sup>13</sup>. È stato ultimato il lavoro relativo all'attuazione dei progetti pilota nazionali nel quadro della componente imprenditorialità. È proseguita l'attività di compilazione e di analisi dei dati della rete dell'osservatorio EuroMed, parallelamente agli incontri periodici annuali.

Nel 2008 è stata completata la prima fase del **progetto regionale sulle qualifiche nel Mediterraneo**, incentrata sull'integrazione del quadro nazionale delle qualifiche (NQF) nella strategia settoriale in ciascun paese partecipante. In Egitto la relazione sulla revisione tra pari ha avuto un notevole impatto e ha posto il progetto NQF in cima all'agenda politica. È stata quindi presa la decisione di creare un nuovo organismo incaricato di attuare il quadro, che risponderà al Primo ministro. In Tunisia il quadro delle qualifiche è stato inserito nella legge approvata nel febbraio 2008. Nel contesto dello "*statut avancé*" del Marocco, il quadro nazionale delle qualifiche ha ricevuto nuova attenzione alla fine dell'anno, in quanto il Marocco intende allineare il proprio sistema al quadro europeo delle qualifiche. Il Marocco si è impegnato a definire e attuare un quadro delle qualifiche. Il quadro nazionale delle qualifiche figura nella politica settoriale che dovrà essere attuata in Giordania nel 2009 con il sostegno della CE. Si è svolto un seminario regionale in Marocco per scambiare informazioni sugli sviluppi nei quattro paesi e discutere l'aspetto regionale delle qualifiche. Il seminario è giunto al momento opportuno, in quanto il forum sulla VET organizzato a Marsiglia in dicembre nel quadro dell'Unione per il Mediterraneo ha confermato che si tratta di un importante settore di interesse.

Nel Caucaso, nella Federazione russa e in Ucraina sono stati prodotti cinque documenti strategici sulla situazione dei paesi per quanto riguarda lo sviluppo di un quadro nazionale delle qualifiche. È proseguita ed è stata portata a termine l'attività pilota nel settore del turismo in Russia. Nel Caucaso la

---

<sup>12</sup> Marocco, Algeria, Tunisia, Egitto, territori palestinesi occupati, Israele, Giordania, Siria e Libano.

<sup>13</sup> Tra i paesi partecipanti al progetto MEDA-ETE figurano: Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Marocco, territori palestinesi occupati, Siria, Tunisia e Turchia.

situazione varia a seconda del paese. In Georgia il quadro delle qualifiche è a buon punto: l'Agenzia professionale nazionale (NPA) ha elaborato un progetto sul quadro delle qualifiche professionali che dovrà essere discusso nell'ambito della prossima strategia. Sono state complessivamente definite 50 norme professionali in tre settori economici (turismo, trasporti e comunicazioni). La NPA sta creando una banca dati delle norme professionali alla quale avranno accesso tutti i soggetti interessati del settore. In Azerbaigian sono state definite 30 norme professionali. Un imminente progetto della Banca mondiale dovrebbe proseguire il lavoro avviato con il progetto dell'ETF. In Armenia è stato creato un nuovo Centro nazionale per lo sviluppo della VET, che richiederà un notevole rafforzamento della capacità istituzionale nei mesi a venire. Il programma di sostegno alle politiche di settore a titolo dello strumento ENPI dovrebbe includere l'assistenza tecnica per il quadro nazionale delle qualifiche nel paese. Nel complesso, il principale risultato del progetto è che i quadri delle qualifiche sono ora fra le priorità dell'agenda politica in tutti e tre i paesi. Si prevede che in Ucraina il lavoro sulle qualifiche proseguirà oltre il 2008 nel quadro di un progetto nazionale dell'ETF.

**Il progetto regionale sulla funzione di osservatorio** in Giordania, Siria ed Egitto si è concluso l'anno scorso. Il principale obiettivo del progetto era consolidare le capacità istituzionali e metodologiche nazionali per favorire l'ulteriore sviluppo di reti d'informazione efficaci e fornire ai responsabili delle decisioni informazioni pertinenti e aggiornate in materia di risorse umane, nonché analisi, raccomandazioni e consulenze strategiche per le riforme economiche, in vista della zona di libero scambio nel 2010. Come sintesi degli insegnamenti tratti dal progetto, il gruppo incaricato del progetto ha preparato una versione preliminare di nota strategica sull'adozione di decisioni informate, che si basa sull'esperienza dell'ETF nello sviluppo della funzione di osservatorio nei paesi partner. In Giordania un evento conclusivo di divulgazione ha compreso una descrizione generale dei risultati conseguiti nel periodo 2003-2008 e un'analisi e discussione della sostenibilità dell'unità Osservatorio. Il consiglio E-TVET ha ora il compito di adempiere la funzione di osservatorio con il sostegno di partner attivi, sotto la responsabilità del Centro nazionale per lo sviluppo delle risorse umane, che agisce da istituzione centrale. A titolo di indicatore delle capacità create nel paese, un importante contributo del gruppo giordano sull'osservatorio è stato la compilazione e produzione di un'analisi sugli sviluppi nel campo della TVET in Giordania. Per quanto riguarda l'Egitto, l'ETF ha organizzato una visita di studio nei Paesi Bassi; i partecipanti hanno elaborato una relazione sugli insegnamenti tratti durante la visita. L'evento di divulgazione del progetto sulla funzione di osservatorio (oltre 100 invitati, tra cui il ministero del Lavoro) è stato di alto profilo e ha ottenuto un'ampia copertura da parte dei media locali. I principali temi trattati sono stati: risultati salienti del lavoro svolto in Egitto nel 2008, presentazione dell'esperienza degli osservatori in Giordania e in Tunisia e prospettive per gli osservatori locali. In Egitto il sostegno all'osservatorio proseguirà come attività nazionale nel 2009. In Siria, a causa della mancanza di sostegno e di leadership da parte delle autorità nazionali, il progetto è stato annullato.

È stata completata con successo la prima fase del **progetto di analisi dei mercati del lavoro nella regione del Mar Nero**, incentrato sull'analisi a livello dei singoli paesi. Le informazioni di riferimento per lo studio regionale sono state raccolte attraverso la ricerca a tavolino, la raccolta di dati/informazioni e l'analisi preliminare a livello di singoli paesi per l'Armenia, l'Azerbaigian, la Georgia e la Moldavia). Per le relazioni nazionali è stata elaborata una descrizione tematica comune, sono stati reclutati esperti locali, è stato organizzato un incontro introduttivo presso l'ETF e le principali parti interessate nazionali sono state informate del progetto in ciascun paese. Due relazioni nazionali (Moldavia e Ucraina) sono già state presentate e discusse nell'ambito di seminari nazionali. Seguiranno le relazioni per gli altri paesi nella prima metà del 2009. Alla fine dell'anno, nel quadro della proposta della CE per un partenariato orientale, la Bielorussia è stata aggiunta al progetto. Nel 2008 sono stati avviati i preparativi per la relazione nazionale, che dovrebbe essere ultimata nel 2009.

### **Attività 3: contribuire alla cooperazione economica e alla cooperazione allo sviluppo nel settore delle risorse umane in Asia centrale**

Nei paesi dell'Asia centrale cui è rivolto lo strumento di cooperazione allo sviluppo, gli obiettivi dell'ETF per il 2008 erano:

- contribuire al rafforzamento dei servizi dell'UE nella definizione e attuazione delle politiche esterne comunitarie, fornendo contributi al ciclo progettuale, su richiesta dei servizi della Commissione;



- sostenere le capacità dei paesi partner nel formulare, attuare e monitorare la riforma dei sistemi di sviluppo delle risorse umane.

### **Progetti a livello nazionale nella regione DCI<sup>14</sup>**

In Asia centrale, nell'ambito del sostegno dell'ETF allo strumento di cooperazione allo sviluppo (DCI), un importante risultato conseguito nel 2008 è stato l'instaurazione di una relazione di lavoro con le parti interessate del settore dell'istruzione e della formazione in **Turkmenistan**, nonché un accordo preliminare sulle attività per il 2009. Si tratta di un grande successo, considerato il contesto nazionale.

Con la preparazione di schede di identificazione e azione e di mandati, nel 2008 l'ETF ha contribuito ai due progetti dell'Unione europea (AP 2007 e 2008) riguardanti l'istruzione e l'istruzione e la formazione professionale. Per sostenere le capacità delle parti interessate turkmene, l'ETF ha organizzato un seminario sulle riforme della VET, un altro sulle riforme della TVET in Russia e nei paesi della CSI, e una tavola rotonda sulle politiche e sulla governance nel campo della TVET. L'ETF ha anche cominciato a lavorare a un'analisi del settore della TVET nel paese, al fine di individuare le politiche atte a migliorare la governance in questo campo. Su richiesta delle autorità nazionali, l'ETF ha invitato una piccola delegazione turkmene al seminario regionale sui quadri nazionali delle qualifiche svoltosi a Torino in data 27-28 novembre.

In **Kazakistan**, su richiesta delle autorità nazionali, l'ETF ha partecipato al dibattito e alle conclusioni di una conferenza di alto livello del ministero dell'Istruzione e della scienza sulla formazione professionale e la cooperazione. L'ETF ha anche contribuito alla definizione del mandato per un progetto della CE a sostegno della riforma della TVET nel paese, che sarà finanziato nel quadro dello strumento DCI AP 2007.

Su richiesta della delegazione CE in **Kirghizistan**, l'ETF ha preparato un "documento di analisi" sugli argomenti a favore del sostegno di un approccio settoriale (SWAp) in Kirghizistan e ha contribuito a delineare il regime di sovvenzioni per la VET. Lo sviluppo di una politica e di una strategia in materia di VET, da integrare nella strategia per lo sviluppo dell'istruzione 2020, è stato sostenuto dal progetto sull'apprendimento delle politiche nei paesi partner nel quadro del programma di Innovazione e apprendimento.

L'ETF ha contribuito alla definizione di una componente relativa allo sviluppo delle risorse umane nel programma di riduzione della povertà Tacis/DCI in **Tagikistan** e ha svolto una revisione intermedia del progetto di riforma dei sistemi di istruzione e formazione professionale nel quadro del programma Tacis (AP 2005) in Tagikistan. A seguito di un incontro introduttivo congiunto (dovuto agli approcci metodologici comuni in termini di analisi del mercato del lavoro) con i gruppi di esperti locali partecipanti alle "Analisi del mercato del lavoro nella regione del Mar Nero" (progetto ENPI, descritto nel quadro dei progetti multinazionali nella sezione ENPI della presente relazione), è stata completata con successo la prima fase principale delle attività relative all'"Analisi del mercato del lavoro e indagine sulla migrazione" (progetto DCI) per il **Tagikistan**, cioè un'analisi del mercato del lavoro tagiko e un'indagine sulla migrazione alla quale hanno partecipato 2 000 interpellati. Il primo progetto di relazione è stato ricevuto ed esaminato dal gruppo incaricato dell'ETF e una seconda versione (rivista) è stata presentata nel gennaio 2009. Il questionario per l'indagine sulla migrazione è stato messo a punto alla luce della situazione locale, tradotto in tagiko e, in seguito a una fase pilota sul campo, condotto da intervistatori esperti che hanno interpellato 2 000 partecipanti nel dicembre 2008.

In **Uzbekistan**, su richiesta della DG EuropeAid, l'ETF ha presentato osservazioni su una proposta di progetto per la formazione professionale e l'istruzione inclusiva.

Inoltre, su richiesta dell'ufficio dell'Unesco per l'**Iraq** ad Amman e conformemente all'intesa generale raggiunta nel settembre 2007, tre esperti dell'ETF hanno ideato e tenuto un seminario di tre giorni sulla qualità nel campo della VET per 20 responsabili delle decisioni iracheni ad Amman. Il sostegno logistico e organizzativo per la riunione è stato fornito dall'Unesco e finanziato dal Fondo fiduciario per l'Iraq.

---

<sup>14</sup> Per ciascuna delle tre regioni, la presente relazione fornisce informazioni riguardanti i progetti a livello nazionale, seguite da informazioni sui progetti che interessano più paesi. Pertanto, le informazioni in questa prima sezione includono soltanto le attività svolte nell'ambito dei progetti nazionali (tutte queste attività figurano nel programma di lavoro sotto il titolo "Sostegno ai cicli di progetti Tacis e DCI"). Al fine di ottenere un quadro completo di tutte le attività svolte in un determinato paese, si devono aggiungere le informazioni riguardanti i progetti multinazionali.

## **Progetti multinazionali nella regione DCI**

A livello regionale, nell'ottobre 2008 l'ETF ha organizzato una conferenza a Dushanbe sulla qualità della formazione professionale, alla quale hanno partecipato le parti interessate del Kazakistan, del Kirghizistan e del Tagikistan. Anche le autorità nazionali dell'Uzbekistan e del Turkmenistan erano state invitate a nominare alcuni partecipanti, ma non lo hanno fatto.

Nel 2008 il principale risultato del progetto sul quadro nazionale delle qualifiche, comune ai tre paesi partecipanti dell'Asia centrale (Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan), è stato raggiungere un'intesa sul fatto che i quadri delle qualifiche possono costituire uno strumento per la modernizzazione della formazione professionale e che lo sviluppo di tali quadri deve essere affrontato in modo sistematico, con la partecipazione delle principali parti interessate.

Da un punto di vista più tecnico, nel 2008 i gruppi di lavoro in questi paesi hanno ricevuto il sostegno dell'ETF in termini di organizzazione di seminari nazionali e offerta di formazione metodologica per lo sviluppo di profili professionali, oltre a un seminario regionale. Tutti e tre i gruppi hanno completato il lavoro sui quadri delle qualifiche pilota nel settore del turismo e i documenti strategici sui quadri nazionali delle qualifiche. In Kazakistan e in Kirghizistan tali documenti sono stati oggetto di un processo di consultazione al quale hanno partecipato le maggiori autorità politiche.

Nel novembre 2008 si è svolto presso l'ETF un seminario comune per la CSI sui quadri nazionali delle qualifiche, al quale hanno partecipato i responsabili delle politiche e i coordinatori nazionali dei paesi partner della CSI. Il seminario ha offerto la possibilità di fornire un aggiornamento sulle pubblicazioni dell'ETF derivanti da diversi progetti relativi al quadro nazionale delle qualifiche dell'ETF, di condividere esperienze e, per i coordinatori nazionali, di spiegare come i dirigenti nazionali inseriscano lo sviluppo delle qualifiche nella prospettiva di obiettivi politici più generali. A livello subregionale, i gruppi hanno discusso come si possano rafforzare i risultati dei progetti.

Nonostante i diversi tentativi fatti nel 2008 per rilanciare la partecipazione dell'Uzbekistan al progetto sul quadro nazionale delle qualifiche, al quale il paese aveva preso parte fino alla metà del 2007, non è stato possibile ottenere un nuovo impegno a partecipare a questa attività regionale.

Il modello pilota di sviluppo delle competenze per la riduzione della povertà del 2008 ha offerto un'opportunità supplementare per lo sviluppo, tramite l'organizzazione di un seminario sul consolidamento delle capacità per ciascuno dei gruppi interessati in Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan, seguito da un corso di formazione sulla pianificazione e la gestione strategica delle scuole professionali tenuto in Kazakistan e Kirghizistan. Il gruppo interessato di ogni paese ha inoltre organizzato un seminario divulgativo e ha preso parte alla conferenza regionale conclusiva. Nel complesso i gruppi si sono spinti oltre gli approcci già collaudati e hanno preparato nuove proposte, dimostrando di fare buon uso degli insegnamenti tratti nell'ambito del progetto. Ciascun gruppo in Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan ha sviluppato la propria concezione del modello (regime), concentrandosi su: i) la scuola e il suo ambiente sociale, ii) la scuola e i singoli alunni, iii) la scuola e l'innovazione per nuovi servizi di formazione, iv) lo sviluppo autonomo della scuola per integrare i risultati (fattibili) del progetto, v) le scuole che operano in collaborazione.

### **Attività 4: fornire supporto alla Commissione europea e allo sviluppo delle politiche dei paesi partner attraverso l'innovazione e l'apprendimento**

Le attività dell'ETF nel campo dell'innovazione e dell'apprendimento promuovono il dialogo e il dibattito a livello internazionale tra l'Unione europea e i paesi partner su strategie e innovazioni politiche in materia di sviluppo del capitale umano. Tali attività mirano a sviluppare e diffondere metodologie e strumenti a sostegno delle parti interessate e dei responsabili delle politiche nei paesi partner. Nel 2008 l'ETF ha sostenuto cinque attività in tema di innovazione e apprendimento<sup>15</sup>, quattro delle quali hanno riguardato l'esplorazione di nuovi approcci per l'ETF<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Politiche per lo sviluppo delle competenze, investimenti esteri diretti e sviluppo della formazione all'imprenditorialità; importanza e fattibilità di misure volte a incoraggiare mercati del lavoro più flessibili e a garantire livelli più elevati di sicurezza nei paesi partner, e relativi nessi con l'apprendimento permanente; donne e lavoro; apprendimento delle politiche nei paesi partner; gestione delle conoscenze nell'elaborazione delle strategie politiche.

<sup>16</sup> Come alla nota precedente, eccetto per la gestione delle conoscenze.

L'obiettivo generale del progetto sull'istruzione e la formazione per la competitività economica è contribuire a migliorare le politiche in materia di istruzione al fine di promuovere la competitività e la crescita economica nei paesi partner. Questo progetto dovrebbe sostenere la Commissione europea e l'ETF nel fornire un'assistenza adeguata ai paesi partner al fine di comprendere e potenziare la creatività, l'innovazione e la competitività nelle politiche e nelle riforme riguardanti l'istruzione. Nel 2008 il progetto ha principalmente individuato un insieme di paesi partner interessati a cooperare sul tema della competitività e ne ha sviluppato i fondamenti teorici e operativi tramite discussioni con le parti interessate e attività inerenti alla raccolta dei dati e agli strumenti di previsione.

Nella seconda metà del 2008 è stata lanciata una nuova attività sul concetto di "flessicurezza". L'obiettivo generale è assistere i paesi negli sforzi volti a promuovere un lavoro dignitoso per tutti e la competitività economica tramite solidi mercati del lavoro e politiche efficaci in materia di istruzione e formazione. Durante i primi sei mesi il progetto ha esaminato la questione della flessicurezza nell'Unione europea e la sua potenziale applicazione nei paesi terzi e ha individuato un gruppo di paesi partner particolarmente interessati al concetto. Tutti e quattro i paesi partecipanti al progetto – Marocco, Kazakistan, Turchia e Ucraina – hanno nominato una persona presso il ministero del Lavoro incaricata di tenere i contatti con l'ETF e il 4 e 5 dicembre si è svolta una riunione di esperti sulla flessicurezza nel contesto dei paesi in via di sviluppo e di transizione, con la partecipazione dei rappresentanti dei paesi partner interessati, di esperti dell'Unione europea provenienti dall'Italia, dal Portogallo e dai Paesi Bassi e di organizzazioni internazionali (OIL ed Eurofound).

Nel quadro del progetto Donne e lavoro sono stati stabiliti contatti con le principali istituzioni in Egitto, Giordania e Tunisia responsabili di promuovere la parità di genere nell'istruzione e nell'occupazione. Obiettivo del progetto è contribuire alla promozione di politiche sostenibili in materia di parità di genere nei settori dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione. Sono state definite le relazioni di lavoro, così come il contributo atteso da tutte le parti interessate. Si sono svolte discussioni preliminari con le istituzioni nazionali in merito alla creazione di un gruppo di lavoro che dovrebbe seguire la realizzazione del progetto. Nel 2009 saranno organizzate le necessarie attività di rafforzamento delle capacità per i membri dei gruppi di lavoro. In Marocco le attività inerenti al progetto sono state interrotte dopo la prima metà del 2008 su richiesta delle autorità marocchine, a causa di nuove priorità politiche.

Il progetto sull'apprendimento delle politiche nei paesi partner offre consulenza sull'integrazione di elementi strategici e tecnici a sostegno dello sviluppo di politiche nel campo delle risorse umane nei paesi partner nell'ambito dell'assistenza esterna. Nel 2008 ha convalidato gli indicatori di qualità formulati in termini di tappe fondamentali rispetto alle quali si possono misurare i progressi e l'impegno dei paesi partner partecipanti. Un'assemblea organizzata nel dicembre 2008 ha offerto l'occasione per discutere il concetto teorico di apprendimento delle politiche e presentare i risultati delle attività di apprendimento delle politiche svolte dall'ETF nei tre paesi (Kirghizistan, Turchia e Marocco) e gli insegnamenti che l'ETF può trarne. È stato presentato l'annuario 2008 dell'ETF (*Policy learning in action*) che è servito come punto di riferimento per la discussione.

Ad Ankara, in Turchia, l'ETF e l'Autorità turca per la qualificazione professionale hanno organizzato una conferenza sull'apprendimento delle politiche, intitolata "Strategie di attuazione dei sistemi nazionali delle qualifiche nell'Europa sudorientale". La conferenza ha contribuito a migliorare la comprensione delle implicazioni dello sviluppo dei sistemi nazionali di qualifiche per il dialogo settoriale, le metodologie di valutazione e di certificazione e il finanziamento. In Kirghizistan il gruppo incaricato dell'ETF ha lavorato con una task-force nazionale a una politica e strategia in materia di formazione professionale, alcuni elementi della quale sono stati successivamente integrati nella strategia per lo sviluppo dell'istruzione 2020.

Il progetto sull'apprendimento delle politiche è terminato nel 2008. È stato un importante esercizio di apprendimento per i paesi partner interessati e anche per il personale dell'ETF. Come progetto in materia di innovazione e apprendimento, ha messo alla prova varie teorie sul modo in cui il personale dell'ETF opera nei paesi partner e da questa esperienza è stata tratta una serie di insegnamenti riguardo al ruolo di agevolatore svolto dall'ETF. Sono stati conseguiti i risultati attesi, descritti nel piano di attuazione del progetto.

Il progetto sulla gestione delle conoscenze ha l'obiettivo di migliorare l'efficienza nell'impiego degli strumenti informatici di sostegno e delle basi di conoscenze esistenti, tra cui una soluzione software rivista per la banca dati dei contatti dell'ETF, l'ulteriore sviluppo di una "cultura di condivisione delle

conoscenze” e di strumenti e metodi di gestione e scambio delle conoscenze, tra cui lo sviluppo di linee guida per le comunità virtuali e le comunità della pratica dell’ETF. I membri del gruppo interessato hanno cominciato a collaborare con il Programma di sviluppo delle Nazioni Unite a Bratislava sulle questioni legate alla gestione delle conoscenze. Il progetto ha anche portato allo sviluppo della biblioteca di dati dell’ETF e al completamento di due studi: “*The role of learning industries in education and training reforms in the Near East and North Africa*” (Il ruolo dei settori dell’apprendimento nelle riforme dell’istruzione e della formazione in Medio Oriente e in Nord Africa) e uno studio sull’orientamento professionale.

Nell’ambito di questo progetto, un altro gruppo si è dedicato allo sviluppo di una nuova metodologia per svolgere analisi dello sviluppo del capitale umano, prestando particolare attenzione alla parità (equità e inclusione sociale) e tenendo conto dell’occupabilità dei singoli individui e della competitività dell’economia. Il metodo è stato messo a punto nel 2008 e sarà collaudato tramite due progetti pilota che saranno attuati nel 2009 in Moldavia e in Tagikistan.

#### **Attività 5: fornire assistenza tecnica alla Commissione europea nel quadro del programma Tempus (programma di mobilità transeuropea per gli studi universitari)**

La convenzione Tempus 2007 inizialmente siglata copriva le attività da svolgere nel periodo compreso tra il 1° gennaio 2007 e il 31 dicembre 2007, ma nel dicembre 2007 è stata approvata una modifica che ne ha esteso la validità dal 1° gennaio 2008 fino al 30 giugno 2008. La convenzione riguarda quindi l’intero periodo di soppressione graduale della fornitura di assistenza tecnica per il programma da parte dell’ETF, alla luce della decisione della Commissione di trasferire le attività di assistenza tecnica nel quadro del programma Tempus alla Direzione generale Istruzione e cultura (DG EAC) della Commissione europea e da essa all’Agenzia esecutiva per l’istruzione, gli audiovisivi e la cultura (EACEA) di recente istituzione, quando quest’ultima riceverà il mandato per l’attuazione del programma. Il trasferimento alla DG EAC si è concluso positivamente il 30 giugno.

Nel 2008 gran parte degli sforzi hanno riguardato le attività di liquidazione, trasferimento e archiviazione. Il dipartimento Tempus si è occupato delle attività legate alla gestione, alla verifica, al pagamento e alla liquidazione degli accordi relativi alle sovvenzioni concesse dalla Commissione e alla valutazione delle relazioni derivanti dagli obblighi contrattuali previsti da tali accordi. A partire dal gennaio 2008, le principali attività di monitoraggio comprendevano il trattamento regolare delle relazioni e della corrispondenza in arrivo, la soluzione di tutte le questioni in sospeso, la preparazione del trasferimento logistico delle attività di monitoraggio dal dipartimento Tempus dell’ETF alla DG EAC e l’offerta di consulenza e informazioni personalizzate ai titolari di sovvenzioni sull’imminente trasferimento delle attività alla DG EAC.

Come attività generale, il gruppo Tempus dell’ETF responsabile dell’informatica ha operato in stretta collaborazione con diversi esperti di tecnologie dell’informazione reclutati dai servizi della Commissione per garantire il trasferimento senza intoppi degli strumenti Tempus alla DG EAC, compresa la documentazione sull’uso di tali strumenti e la formazione dei nuovi utenti. Il gruppo si è anche occupato della preparazione dei moduli di domanda per il primo invito a presentare le candidature per il programma Tempus IV e dei meccanismi di presentazione elettronica.

## Sintesi dei risultati conseguiti nel 2008

	Sovvenzione CE	Fondo fiduciario italiano	Meda-ETE	Totale	Previsto <sup>17</sup>
Revisione e analisi politica	55	2	3	60	8
Attività di consolidamento delle capacità	67	9		76	70
Sostegno al ciclo di programmazione	36			36	18
Divulgazione e creazione di reti	10	6	12	28	15
Analisi dell'efficacia	9			9	2
Innovazione e apprendimento	14			14	7
<b>Totale</b>	<b>191</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>223</b>	<b>120</b>

Nel 2008 l'ETF ha cominciato a contare il numero di **risultati** in termini di categorie corrispondenti alle nuove funzioni previste dal regolamento rivisto e il risultato è indicato nella tabella sopra riportata. Il numero effettivo di risultati è stato superiore al previsto, dato il maggior numero di servizi a minore intensità di lavoro e di bilancio richiesti dalla Commissione nel corso dell'anno. Poiché la DG Allargamento e la DG Occupazione, per esempio, hanno richiesto un minor numero di analisi (per paese) e di note politiche (contributo alle relazioni sullo stato di avanzamento) rispetto alle analisi complete del capitale umano previste nel citato allegato alla proposta di rifusione, le cifre complessive si discostano da quelle inizialmente previste nel 2007. Il sostegno al ciclo dei progetti della Commissione è stato condizionato in modo analogo. Tuttavia, in termini qualitativi, l'aumento è concentrato sugli interventi basati sulle politiche più che sulle attività di consolidamento delle capacità e di divulgazione. Per il 2010 saranno mantenute le cifre iniziali, ipotizzando che la tendenza a medio termine confermerà progressivamente le cifre indicate nelle prospettive finanziarie fino al 2013. I dati sui risultati nel 2009 confermeranno se tale ipotesi sia corretta o se sia necessario correggerla in funzione delle cifre effettive per il 2008 e il 2009.

Questi risultati misurano i normali risultati concreti tra i diversi progetti dell'ETF, mentre i risultati di ciascun progetto sono presentati in allegato, sotto il titolo risultati conseguiti. Inoltre, ogni anno il programma di valutazione dell'ETF svolge una valutazione esterna approfondita di un numero selezionato di progetti, al fine di misurare il rendimento passato e fornire utili raccomandazioni sul modo in cui continuare a migliorare le operazioni in corso e future. Le valutazioni sono effettuate secondo i criteri normalizzati del CAS<sup>18</sup> di pertinenza, efficacia, efficienza, impatto e sostenibilità. Nel 2008 le valutazioni hanno riguardato le attività svolte in Egitto e il progetto Meda sulla funzione di osservatorio in Giordania e in Marocco (cfr. la sezione corrispondente nella seconda parte della presente relazione).

<sup>17</sup> Risultati previsti per l'ETF nel quadro del regolamento di rifusione. Bruxelles, 25 luglio 2007, COM 443 def.: allegato 1. I risultati previsti si riferiscono soltanto ai progetti finanziati dalla sovvenzione CE.

<sup>18</sup> Il Comitato per l'assistenza allo sviluppo (CAS, [www.oecd.org/dac](http://www.oecd.org/dac)) è il principale organismo attraverso il quale l'OCSE affronta le questioni legate alla cooperazione con i paesi in via di sviluppo.

## Pilastro 2: Comunicazione istituzionale

Obiettivo generale della comunicazione istituzionale dell'ETF è promuovere lo sviluppo delle politiche e la condivisione delle conoscenze nel settore di competenza e responsabilità dell'ETF, migliorare l'impatto dell'assistenza esterna dell'Unione europea fornendo informazioni sulle attività, sui risultati e sul valore aggiunto dell'ETF, e sviluppare la comunicazione con i cittadini dell'Unione europea in generale e del paese in cui ha sede, l'Italia, in particolare. Tutte le attività di comunicazione sono svolte in conformità degli obiettivi della Commissione europea di integrare l'informazione e incoraggiare il dialogo e la discussione.

Per sostenere le attività dell'ETF in generale, e le attività dei suoi esperti in particolare, nel 2008 l'unità Comunicazioni dell'ETF (ECU) si è impegnata in diverse attività e iniziative di comunicazione e di promozione. L'ECU si è occupata direttamente di alcuni eventi e attività mediatiche e ha provveduto agli aggiornamenti del sito Internet e a numerose pubblicazioni e periodici. Parallelamente, sono state previste e lanciate pubblicazioni e attività riguardanti la revisione del regolamento dell'ETF. Inoltre, è stato aperto a Bruxelles un nuovo ufficio di collegamento dell'ETF per sviluppare la comunicazione tra l'ETF e le istituzioni dell'Unione europea.

### **Pubblicazioni dell'ETF**

Nel 2008 l'unità Comunicazioni dell'ETF ha lanciato e distribuito circa 25 pubblicazioni sulle competenze, relazioni, opuscoli e volantini. Tra le principali pubblicazioni figurano: l'annuario 2008 dell'ETF, *Policy learning in action*, una relazione intitolata *Transition from education to work in EU neighbouring countries*, uno studio intitolato *Transition from education to work – What relevance for MEDA partners?*, un'analisi comparativa delle riforme delle scuole professionali in Albania, Kosovo e Turchia, *Impact assessment studies and their implications for policy making*, e uno studio tematico, *Quality and quality assurance in technical and vocational education and training*.

Sono stati inoltre pubblicati sul sito Internet alcuni documenti di lavoro su temi quali il passaggio dall'istruzione al mondo del lavoro, le competenze fondamentali per l'apprendimento permanente, il contributo dello sviluppo delle risorse umane alle politiche in materia di immigrazione e il dialogo sociale nell'istruzione e nella formazione professionale e nell'occupazione. (Per la ripartizione delle pubblicazioni stampate o disponibili soltanto su Internet, cfr. il grafico riprodotto nell'allegato).

Il programma di pubblicazioni dell'ETF ha compreso anche alcuni prodotti plurilingue, quali il volantino istituzionale in 32 lingue *Aiutare i paesi a svilupparsi attraverso l'apprendimento*, basato su un nuovo opuscolo istituzionale, anch'esso intitolato *Aiutare i paesi a svilupparsi attraverso l'apprendimento* e pubblicato in tre lingue, nonché volantini introduttivi su donne e lavoro, formazione per la competitività e prodotti in materia di flessicurezza in varie lingue.

L'ETF ha anche continuato a produrre alcuni periodici. Quello principale è la rivista *Live & Learn*, pubblicata in sei lingue a intervalli trimestrali, con una nuova veste grafica, più funzionale. Tra gli altri bollettini regolari di informazione figurano due numeri della *Newsletter di Copenhagen*, una *Newsletter MEDA-ETE* e la newsletter internazionale *Insight*.

Nel settembre 2008 è stata perfezionata e introdotta la nuova versione della banca dati dei contatti dell'ETF. Questa nuova banca dati supporta la fornitura efficiente di servizi e di informazioni ai contatti dell'ETF, in quanto i dati vengono ora aggiornati e rivisti sistematicamente. Si è quindi registrata una significativa riduzione delle pubblicazioni restituite al mittente in quanto spedite a indirizzi errati. Alla fine del 2008 la banca dati dell'ETF conteneva 6 100 contatti a livello mondiale.

### **Internet e prodotti audiovisivi**

L'aggiornamento delle parti dinamiche del sito Internet è proseguito regolarmente con la pubblicazione mensile di 8-10 nuovi articoli. Podcast e videoclip delle presentazioni offerte in occasione degli eventi organizzati nel 2008 sono stati inseriti nella sezione dedicata alle notizie.

Parallelamente, il contenuto del sito Internet è stato continuamente sviluppato e aggiornato, in particolare si è provveduto all'aggiornamento di tutte le pagine dedicate ai paesi e di tutti i piani nazionali 2008, nonché al test finale delle pagine relative ai progetti, compresi i forum di discussione e una nuova sezione dedicata alle statistiche, ed è stata presentata una nuova versione elettronica della rivista *Live & Learn* in sei lingue.

Sono stati realizzati due filmati: uno sull'importanza dello sviluppo del capitale umano in Montenegro, lanciato dalla televisione montenegrina, e uno sul progetto di sviluppo delle competenze per la riduzione della povertà in Kirghizistan.

## **Comunicazione che genera il dialogo**

Nel 2008 sono stati organizzati 32 eventi, tra cui riunioni e visite di studio nel contesto del contratto quadro istituzionale, e sono state ospitate 11 visite di università e scuole, giornalisti, esperti, rappresentanti diplomatici e gruppi di interesse italiani ed europei.

Due importanti eventi nel 2008 sono stati la conferenza sul "*Contributo dello sviluppo delle risorse umane alle politiche in materia di migrazione*", svoltasi a Torino il 25 gennaio 2008 con la partecipazione a livello ministeriale dell'Italia (ministero del Lavoro), dell'Egitto (ministero del Lavoro e della migrazione) e dell'Ucraina, nonché il *Seminario regionale sui quadri nazionali delle qualifiche nella regione del Mediterraneo*, tenutosi a Rabat in data 11-12 novembre 2008, organizzato di concerto con le autorità marocchine.

L'ETF ha inoltre organizzato due riunioni del consiglio di amministrazione (previste dallo statuto) in data 10-11 giugno e 27-28 novembre 2008, oltre alle giornate "Porte aperte" per far conoscere ai nuovi membri del consiglio di amministrazione le attività dell'ETF (il progetto MEDA-ETE in giugno e il progetto dell'ETF sulla formazione all'imprenditorialità in novembre).

In settembre l'ETF ha organizzato, in collaborazione con l'Università di Torino e l'Istituto interregionale delle Nazioni Unite per la ricerca sul crimine e la giustizia (UNICRI), un corso estivo internazionale sul tema della migrazione.

L'ETF è stata presente con materiale promozionale e informativo alla *Settimana dell'occupazione* (Bruxelles, 10-12 giugno 2008) e alle *Giornate europee dello sviluppo* (Strasburgo, 15-17 novembre 2008).

## **Media e promozione**

La particolare attenzione prestata alle attività nel campo dei media nel 2008 ha accresciuto la presenza dell'ETF sui media in tutta Europa e nei paesi partner.

Alcuni eventi hanno richiamato l'attenzione delle emittenti televisive, dei quotidiani e delle agenzie stampa. Le attività dell'ETF sono state illustrate in un articolo a tutta pagina su uno dei maggiori quotidiani italiani, *Il Sole 24 Ore*, in diversi quotidiani della regione araba e alla televisione italiana ed egiziana. Inoltre, alla televisione italiana e spagnola è stato trasmesso un breve filmato su un'attività di e-learning dell'ETF nel quadro del programma MEDA-ETE.

Durante l'anno sono state fatte interviste agli esperti dell'ETF per la televisione, la radio e i quotidiani su argomenti quali l'indipendenza del Kosovo, il progetto donne e lavoro, l'inclusione sociale nei Balcani, il progetto MEDA-ETE e le attività di formazione per la riduzione della povertà in Kirghizistan.

Articoli sull'ETF sono stati pubblicati sulla *Public Service Review* dell'Unione europea, su *The Parliament Magazine*, sulla rivista *Arab-British Business* e sulla rivista serba *CESS*.

Un grande risultato è stato il lancio di un nuovo filmato dell'ETF sullo sviluppo del capitale umano in Montenegro. Il documentario di 14 minuti è stato trasmesso due volte in giugno dalla televisione nazionale montenegrina a sostegno dell'aspirazione del paese a diventare membro dell'Unione europea.

È stato prodotto un filmato sul progetto di sviluppo delle competenze per la riduzione della povertà in Kirghizistan per una manifestazione organizzata nel paese in novembre, e il materiale sarà utilizzato anche nel 2009 per un programma informativo televisivo della RAI-TV e per un video dell'ETF.

## **Ufficio di collegamento dell'ETF, Bruxelles**

A partire dal 1° settembre 2008 l'ETF si avvale di un funzionario di collegamento a Bruxelles, incaricato di coordinare le relazioni tra le istituzioni dell'Unione europea e l'ETF. Il nuovo ufficio di collegamento di Bruxelles ha sede presso la Direzione generale Istruzione e cultura, ossia la DG di riferimento dell'ETF in seno alla Commissione europea.

Compito generale del nuovo ufficio è agevolare gli scambi e i flussi di informazioni tra Bruxelles e Torino. In particolare, il funzionario di collegamento manterrà le attuali relazioni di lavoro e ne instaurerà di nuove ed efficaci con i soggetti principali a Bruxelles, incoraggerà lo sviluppo delle attività di cooperazione dell'ETF con le istituzioni dell'Unione europea e sosterrà la direzione dell'ETF nella preparazione di decisioni strategiche.

Durante i primi mesi di attività è stata prestata particolare attenzione al monitoraggio degli sviluppi, sia politici sia operativi, a livello di Unione europea, all'individuazione delle principali controparti a livello strategico e operativo e alla promozione dell'ETF, del suo mandato e delle sue attività.



## PARTE II: Sistemi di controllo interno e gestione

### **Pilastro 3: apprendimento organizzativo – rafforzamento delle conoscenze e dei sistemi**

L'ETF si avvale di una prospettiva a medio termine per il periodo 2007-2010, che prevede una progressiva trasformazione dell'organizzazione nei prossimi anni e che avrà ripercussioni sui contenuti a livello operativo delle sue attività nevralgiche e sulla gestione delle sue risorse. Come già evidenziato nella relazione dello scorso anno, i cambiamenti interesseranno la ricerca di una maggiore omogeneità tra i sistemi di gestione e di controllo interno dell'ETF e le sue attività principali.

Nel 2008 l'ETF ha proseguito tale processo attraverso le attività relative all'apprendimento organizzativo nella governance e nella gestione delle risorse. Lo scopo è assicurare che ciascuna componente dell'ETF sia inserita all'interno di un quadro gestionale che faciliti la condivisione delle norme e delle conoscenze procedurali tra le varie operazioni e che fornisca un sistema di gestione efficace ed efficiente.

A sostegno di questo percorso, durante il 2008 l'ETF ha ampliato il ventaglio delle relazioni e delle analisi utilizzate a sostegno delle sue pratiche di gestione. Queste misure hanno comportato una serie di revisioni ex post interne ed esterne, di valutazioni esterne, nonché misure specifiche a sostegno dell'attuazione delle norme di controllo interno e dell'integrazione della gestione dei rischi nell'esercizio annuale di programmazione e pianificazione dell'organizzazione.

#### **Natura e caratteristiche intrinseche dell'ambiente o degli ambienti politici e dei beneficiari**

Questa sezione illustra le principali caratteristiche dell'ambiente politico dell'ETF attraverso i gruppi degli interlocutori dell'ETF.

#### ***Le parti interessate***

Paesi partner: l'ambiente operativo dell'ETF continua a essere complesso e talvolta incerto, a causa dell'instabilità politica in alcuni paesi partner. La complessità dell'ambiente operativo dell'ETF è stata confermata nel 2008 da diversi sviluppi internazionali, primo fra tutti il clima di tensione che pervade il Medio Oriente (in particolare l'incursione di Israele a Gaza nel dicembre 2008/gennaio 2009), ma anche la crisi tra la Georgia e la Russia e la controversia sul gas tra la Russia e l'Ucraina. Gli eventi che si ripercuotono sulle priorità delle relazioni esterne dell'UE potrebbero ostacolare le future missioni pianificate degli esperti dell'ETF a sostegno della riforma dell'istruzione e della formazione. Non vanno dimenticati i problemi di sicurezza che tali eventi possono comportare per il personale dell'ETF che opera sul campo.

La situazione presente nell'Europa sudorientale per quanto riguarda il Kosovo (come definito dalla risoluzione n. 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite) ha condizionato le attività dell'ETF nella regione durante l'anno. Il 17 febbraio 2008 è stata dichiarata l'indipendenza.

Nonostante questo ambiente conflittuale, nel 2008 l'ETF ha continuato a lavorare in tali paesi e nessun investimento diretto è stato condizionato direttamente dai conflitti. Nel caso di Israele e dei territori palestinesi occupati, i rappresentanti dei due paesi/territori partner hanno partecipato a diverse attività regionali, ma non è stato effettuato alcun investimento diretto nelle attività nei paesi stessi. In Georgia, Ucraina e Kosovo le attività previste dal programma di lavoro sono state attuate senza conseguenze dirette della crisi o dei conflitti.

Nel 2008 sono state messe a punto diverse iniziative regionali dell'UE per offrire all'ETF la possibilità di proseguire i suoi interventi a livello regionale: l'Unione per il Mediterraneo (lanciata il 13 luglio 2008), il partenariato orientale (3 dicembre 2008) e il Consiglio di cooperazione regionale (ufficialmente lanciato il 27 febbraio 2008 quale successore del Patto di stabilità per l'Europa sudorientale). Al forum annuale MEDA-ETE 2008 (Torino, 14-15 aprile 2008), circa 100 partecipanti

della regione del Mediterraneo (compresi Israele e territori palestinesi occupati) e l'Unione europea si sono riuniti per condurre un esame approfondito degli sviluppi passati e, ancora più importante, per discutere gli interventi futuri. Riunendo insieme tutte le reti costitutive, il forum fornisce un quadro per la cooperazione al massimo livello e un'opportunità per i rappresentanti nazionali di discutere sinergie e complementarità tra le componenti del progetto a livello nazionale.

### **Partenariati istituzionali**

Nel 2008 il gruppo gestionale dell'ETF ha adottato una nuova politica in materia di sviluppo e gestione dei partenariati istituzionali con organizzazioni multilaterali e bilaterali. Tale politica orienterà il consolidamento delle relazioni esistenti con l'OCSE, la Banca mondiale, la Banca asiatica di sviluppo e l'Unesco, tra gli altri. Al tempo stesso, la politica rafforzerà le relazioni con gli Stati membri, comprese le organizzazioni attive nel settore degli aiuti e le agenzie specializzate nella ricerca interessate allo sviluppo del capitale umano. Al momento l'unico partenariato ufficiale in corso è quello con il ministero italiano degli Affari esteri. L'accordo comprende il funzionamento del Fondo fiduciario italiano con l'ETF ed è in vigore fino a luglio 2009. I finanziamenti a titolo del Fondo fiduciario sono scaduti nel dicembre 2008.

Istituzioni dell'Unione europea: nel 2008 il contesto politico dell'ETF è stato significativamente influenzato dal dibattito in corso sulla revisione del regolamento del Consiglio relativo all'ETF e, in particolare, sull'ampliamento del mandato tematico dell'ETF al fine di integrare lo sviluppo delle risorse umane in un contesto di apprendimento permanente e gli aspetti del mercato del lavoro a questo correlati, con particolare riguardo al sostegno politico. L'ampliamento del mandato aggiunge ulteriore complessità alle attività dell'ETF e richiederà un attento monitoraggio per garantire che le risorse siano assegnate in maniera tale da produrre i maggiori risultati. Il regolamento rivisto è stato infine approvato in seconda lettura nel dicembre 2008 e pubblicato nella Gazzetta ufficiale il 31 dicembre 2008<sup>19</sup>.

Un secondo fattore insito nel clima istituzionale dell'ETF è la natura complessa delle sue linee operative e di rendicontazione. Per quanto riguarda la Commissione, la DG di riferimento dell'ETF è la DG EAC, mentre le risorse finanziarie provengono dal bilancio per le relazioni esterne. L'ETF deve conciliare le diverse priorità delle DG RELEX, ELARG e AIDCO e, all'occorrenza, delle delegazioni CE, ciascuna con le sue necessità di sostegno. Inoltre, altre DG (soprattutto la DG EMPL, ma anche, in misura crescente, le DG JLS, ENTR e DEV<sup>20</sup>) influenzano l'ETF, specialmente per quanto riguarda il passaggio dall'istruzione e dalla formazione professionale allo sviluppo delle risorse umane.

La rete del quadro strutturato per il dialogo e del gruppo di contatto, presieduta dalla DG EAC, aiuta l'ETF a trovare un equilibrio tra le varie aspettative dei servizi della Commissione e le proprie risorse e obiettivi politici. La dichiarazione della Commissione nella comunicazione sull'ETF del dicembre 2006, che metteva in luce il bisogno di un "rinnovato impegno da entrambe le parti in termini di scambio e comunicazione", continua a essere molto rilevante per il lavoro dell'ETF<sup>21</sup>.

L'ETF ha anche collaborato con il Cedefop e l'Eurofound su diverse questioni tematiche, e con altre agenzie, in particolare con l'EFSA sul contesto operativo italiano. L'ETF ha inoltre partecipato attivamente alle riunioni dei responsabili delle agenzie.

Nel 2006 l'ETF ha introdotto una matrice di indicatori istituzionali per fornire dati sui risultati conseguiti nelle sue attività nevralgiche e sul suo funzionamento come agenzia dell'Unione europea. L'ETF ha continuato ad adoperare questi indicatori evidenziati nel 2008 allo scopo di rafforzare l'adempimento dei suoi obiettivi e delle sue funzioni istituzionali nel medio periodo con il suo programma di lavoro annuale. Ciò permette di misurare i risultati rispetto al mandato e di comprendere l'impatto delle attività della Fondazione.

Questi indicatori sono presentati negli allegati alla relazione annuale come scheda di valutazione bilanciata per fornire una panoramica del modo in cui l'Agenzia opera a livello aggregato. Gli indicatori sono suddivisi in funzione di quattro prospettive:

---

<sup>19</sup> Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 354, del 31.12.2008, pag. 82.

<sup>20</sup> Rispettivamente, DG Giustizia, libertà e sicurezza, DG Imprese e industria e DG Sviluppo.

<sup>21</sup> Commissione europea: Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale – Fondazione europea per la formazione professionale, Bruxelles, dicembre 2006, COM(2006) 832 def.

- prospettiva delle risorse,
- prospettiva del cliente,
- prospettiva delle attività,
- prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

### **Quadro normativo dell'Unione europea**

Nel 2008 l'ETF ha ancora operato nel quadro del regolamento finanziario 2003 e si è impegnata a preparare l'introduzione senza intoppi del nuovo regolamento finanziario a partire dal 1° gennaio 2009. In questo ambito, l'ETF continua a dover far fronte alla sfida di adattare al suo contesto specifico e di integrare in maniera efficace rispetto ai costi i regolamenti europei in materia finanziaria e di personale. I regolamenti quadro offrono infatti una struttura utile e trasparente, con un elevato grado di affidabilità e di interoperabilità con le altre istituzioni dell'UE, ma non sono sempre immediatamente applicabili alle esigenze specifiche e ai rischi precisi dell'agenzia.

Un'altra caratteristica del clima istituzionale dell'agenzia è lo sforzo continuo profuso per armonizzare gli approcci e le pratiche tra le varie agenzie europee. Come evidenziato nella relazione annuale precedente, l'agenzia tra la spinta politica in questa direzione dalla sua potenziale capacità di operare con maggiore efficacia rispetto ai costi e con maggiore affidabilità.

Un esempio concreto è fornito dall'introduzione di un sistema centralizzato della Commissione europea per la gestione delle operazioni finanziarie e della contabilità, il sistema ABAC. Alla metà del 2008, d'accordo con la DG Bilancio, è stato deciso che il passaggio ufficiale dal sistema S12 al sistema ABAC avverrà nel luglio 2009.

### **Ambiente della governance**

In termini di governance dell'ETF, il principale cambiamento introdotto con la revisione del regolamento è l'inclusione di tre esperti senza diritto di voto designati dal Parlamento europeo come membri del consiglio di amministrazione dell'ETF. I rappresentanti degli Stati membri e della Commissione rimangono invece quelli previsti dal regolamento precedente<sup>22</sup>.

Il regolamento rivisto, pubblicato il 31 dicembre 2008, ha anche confermato la decisione, già annunciata nella comunicazione sull'ETF di dicembre 2006, riguardante il comitato consultivo. La Commissione aveva raccomandato che il comitato consultivo dell'ETF fosse distaccato dalla sua funzione statutaria nella revisione del regolamento del Consiglio. Questo perché i pareri statuari del comitato consultivo hanno cessato di pesare nella determinazione dei processi di pianificazione delle attività dell'ETF. Nell'ambito della sua risposta, l'ETF intende attingere maggiormente alle sue reti operative e progettuali, in modo da garantire che i processi di pianificazione rispecchino pienamente gli sviluppi della situazione internazionale.

### **Sistemi di gestione e di controllo**

#### **Supervisione gestionale**

L'ETF dispone di un sistema consolidato volto a garantire una supervisione gestionale adeguata che comprenda sia gli aspetti giuridici sia la regolarità delle operazioni, oltre all'esecuzione operativa. Per tutto il 2008 i principali strumenti per la supervisione gestionale sono stati i seguenti:

- *riepilogo settimanale sul consumo di bilancio dell'ETF*: collegamenti attivi all'esecuzione del bilancio per tutti i fondi (interni ed esterni) vengono trasmessi alla direzione per permettere di verificare gli obiettivi stimati in termini di consumo di bilancio a diversi livelli di frazionamento;
- *relazioni trimestrali*:
  - relazioni finanziarie e sugli acquisti;

---

<sup>22</sup> Articolo 7 del regolamento (CE) n. 1339/2008.

- stato di attuazione delle misure di miglioramento derivanti dalle revisioni e dalle valutazioni interne, istituzionali ed esterne;
- sistema di relazioni trimestrali sullo stato di avanzamento: sotto il coordinamento di un'apposita funzione centrale, l'ETF produce quattro relazioni regolari sullo stato di avanzamento di tutte le attività del programma di lavoro. Le relazioni comprendono valutazioni rispetto ai risultati e agli obiettivi pianificati e l'individuazione di eventuali rischi e/o ritardi nell'attuazione. Le relazioni trimestrali forniscono inoltre dati aggregati sugli investimenti nelle risorse umane derivanti dal sistema di registrazione dei tempi e verificano i risultati conseguiti dall'organizzazione tramite una serie di indicatori e obiettivi.
- *Riunioni di gestione settimanali:* vengono organizzate riunioni regolari, sulla base di un piano annuale delle attività in corso. I verbali delle riunioni, contenenti le decisioni e i punti di azione, vengono redatti dopo ogni riunione decisionale e conservati insieme con gli ordini del giorno e i documenti pertinenti in un'apposita banca dati alla quale può accedere tutto il personale.

### **Sistema di controllo interno**

Nel 2008 l'ETF ha compiuto progressi significativi verso la piena conformità ai requisiti del suo quadro normativo per il controllo interno. In particolare, sono stati conseguiti risultati fondamentali in relazione con le seguenti attività di controllo:

- definizione di una politica e procedura dell'ETF sulle funzioni sensibili, compresa l'identificazione delle funzioni sensibili principali e l'analisi dei rischi degli interventi di mitigazione;
- completamento del progetto di mappatura delle procedure per i principali processi dell'ETF. Il progetto ha riguardato la documentazione di 41 procedure e permette alla direzione di comprendere meglio i processi di lavoro dell'ETF nei seguenti ambiti gestionali:
  - pianificazione strategica, programmazione, monitoraggio, valutazione e revisione;
  - gestione del programma;
  - gestione del sostegno (risorse umane, bilancio e aspetti finanziari, infrastrutture e tecnologie, gestione dei documenti, gestione degli strumenti), nonché gestione dell'informazione e della comunicazione;
- definizione di un piano di continuità delle operazioni e di emergenza in caso di calamità;
- nomina firmata ufficialmente di tutti i soggetti attivi nei circuiti finanziari dell'ETF, con una definizione precisa dei ruoli e delle responsabilità e delle riserve;
- convalida del sistema di gestione finanziaria dell'ETF da parte del contabile.

### **Valutazione annuale della direzione**

La direzione dell'ETF ha condotto l'esercizio di autovalutazione annuale dell'efficacia del sistema di controllo interno, integrata da un controllo a tavolino dello stato di conformità ai requisiti delle norme in materia di controllo interno adottate dalla Fondazione. I risultati della valutazione sono stati positivi e in generale mostrano che a parere della direzione l'ETF si conforma ai requisiti delle norme in materia di controllo interno e sono stati introdotti miglioramenti significativi nei sistemi di controllo. Questo esito ha preparato il terreno per l'introduzione della serie rivista di 16 norme di controllo interno per una gestione efficace, adottate dal consiglio di amministrazione dell'ETF nel febbraio 2009.

### **Gestione dei rischi**

Conformemente alla politica adottata in materia di gestione dei rischi e del piano di attuazione 2008-2009, l'ETF ha ulteriormente integrato la gestione dei rischi nel regolare processo di gestione e ha inserito la valutazione dei rischi nei sistemi di controllo interno. Tra i principali elementi del vasto processo di gestione dei rischi nel 2008 si annoverano:

- *una valutazione annuale dei rischi a livello di gestione*, promossa dal servizio di audit interno (IAS), che ha comportato una valutazione a macro livello dei principali rischi individuati in relazione con il quadro generale dei rischi dell'ETF;
- *un esercizio di valutazione dei rischi a livello operativo*, svolto con il sostegno di consulenti esterni, che ha fatto seguito ai risultati dell'esercizio a livello di gestione e ha previsto un'analisi completa dei rischi legati alla pianificazione, alla gestione dei progetti, ai sistemi e ai processi operativi.

Scopo degli esercizi era integrare maggiormente la gestione dei rischi negli esercizi di programmazione e pianificazione per il 2009 e garantire la partecipazione alla gestione dei rischi a diversi livelli dell'organizzazione per permettere di elaborare relazioni efficaci e regolari sui rischi emergenti percepiti.

- La creazione di un *Registro dei rischi dell'ETF* e di un relativo piano d'azione per il 2008-2009, che sarà oggetto di verifiche e relazioni alla direzione durante l'anno e verrà aggiornato annualmente tramite la valutazione annuale dei rischi a livello di gestione;
- il posto di consulente legale che ha contribuito al processo di gestione dei rischi organizzativi, garantendo alla direzione e ai titolari dei processi l'offerta di consulenze giuridiche puntuali e di assistenza per la valutazione dei rischi.

Inoltre, a sostegno dell'iniziativa in corso volta a rafforzare l'efficacia in termini di costi dei controlli e dei processi nel settore della gestione finanziaria, l'ETF ha commissionato una revisione esterna del flusso dei processi di pagamento, comprendente l'esame della sua proporzionalità rispetto al quadro normativo e ai rischi effettivi associati. L'esercizio di individuazione e valutazione dei rischi ha coinvolto tutti i principali soggetti finanziari dell'ETF e, in seguito a una revisione finale da parte degli ordinatori delegati, sono state introdotte modalità di pagamento riviste e una lista di controllo comune dei pagamenti. La definizione di una strategia di controllo ex post per garantire la proporzionalità tra i controlli ex ante ed ex post rafforzerà ulteriormente la definizione di circuiti finanziari differenziati.

È stata preparata una relazione dettagliata sull'analisi dei costi e dei rischi associati al passaggio dal sistema SI2 al sistema ABAC, al fine di garantire che l'ETF sia adeguatamente preparata ad adottare il nuovo sistema senza interruzioni nelle attività. Un accordo sui livelli di servizio del sistema ABAC è stato siglato nel luglio 2008. L'introduzione del sistema ABAC è prevista per l'estate 2009.

### **Risorse umane**

In risposta all'evoluzione del proprio ambiente operativo e del proprio mandato, l'ETF ha continuato a dedicare un impegno significativo a garantire che le competenze e le qualifiche del personale siano sviluppate e mantenute in conformità degli attuali e futuri requisiti economici ed operativi. Nel 2008 l'ETF ha adottato una politica in materia di sviluppo del personale e ha riesaminato il suo esercizio di inventario delle competenze, avviato nell'ultimo trimestre del 2008 (sarà concluso nel 2009).

Il sistema di valutazione dei risultati è stato rivisto nell'ambito del processo di dialogo annuale, compresa l'introduzione di un sistema elettronico di sostegno.

Sono state pianificate alcune attività di sviluppo in risposta alle conclusioni della relazione finale dell'IAS sulla gestione delle risorse umane dell'ETF e al Registro dei rischi dell'ETF 2008-2009. Tali attività sono già in fase di esecuzione e l'obiettivo generale è snellire le procedure nel settore delle risorse umane e renderle integrate e coerenti.

Nel 2008 l'ETF ha dovuto sostituire il responsabile delle risorse umane, in seguito alle dimissioni del membro del personale che svolgeva tale mansione all'inizio di settembre. Il nuovo responsabile delle risorse umane è stato nominato a metà ottobre 2008.

### **Protezione dei dati**

Nel 2008 le principali attività nell'ambito della protezione dei dati si sono incentrate sulla necessità di garantire la conformità dell'ETF al regolamento (CE) n. 45/2001 relativo alla protezione dei dati e di migliorare le conoscenze in materia di protezione dei dati tra il personale dell'ETF, prestando particolare attenzione alla divulgazione di informazioni sulla protezione dei dati personali.

### ***Valutazione ex post del programma***

A partire dal 2004 l'ETF ha commissionato nove valutazioni esterne delle proprie attività, conformemente a quanto disposto nelle comunicazioni della Commissione sull'ETF del 2003 e 2006<sup>23</sup>. Tali valutazioni si sono incentrate su progetti o paesi specifici, esaminando la qualità di tutte le attività dell'ETF all'interno di un paese partner.

Scopo delle valutazioni è misurare i risultati precedenti e fornire utili raccomandazioni per il miglioramento continuo delle operazioni in corso e future. Sono stati tratti insegnamenti specifici riguardanti, per esempio, la formulazione delle strategie di intervento, la pianificazione dei progetti e delle attività, la gestione dei cicli progettuali e le comunicazioni esterne nell'ambito dei progetti. Ogni anno l'ETF riferisce al consiglio di amministrazione in merito ai risultati delle valutazioni e il loro seguito.

Nel 2008 è stata ultimata la valutazione esterna nazionale in Egitto. Tale valutazione si aggiunge alla serie di valutazioni nazionali precedentemente commissionate in Romania, Bulgaria, Turchia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia. La valutazione ha esaminato tredici diversi interventi o attività in Egitto. La conclusione generale è che il lavoro dell'ETF in tale paese è stato pertinente in termini di processo di riforma dell'istruzione e della formazione professionale, di priorità nazionali e di politiche europee. L'ETF ha agito come anello di collegamento tra le politiche europee e gli sviluppi nazionali nel settore dello sviluppo del capitale umano, in particolare nell'istruzione e nella formazione tecnica e professionale, con progetti specifici per esempio sull'orientamento professionale, sul quadro nazionale delle qualifiche e sullo snellimento degli sviluppi e delle politiche tramite consulenza, progetti e assistenza continua. L'ETF si è occupata di ambiti che non erano stati affrontati e/o per i quali le necessarie competenze non erano disponibili altrove. L'influenza dell'ETF ha indotto il governo a considerare la funzione di osservatorio quale una delle principali fonti d'informazione sul mercato del lavoro e a introdurre servizi di orientamento professionale negli istituti tecnici. L'ETF ha sostenuto la creazione del primo osservatorio in Egitto, che offre a tutte le parti interessate un luogo in cui scambiare idee e coordinare le proprie attività, oltre a elevare il profilo e la visibilità dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale nel paese. Inoltre, in conseguenza di questa iniziativa, il governo sta conducendo studi mai svolti prima in Egitto, per esempio in materia di migrazione, e sta effettuando un inventario dei sistemi di qualificazione.

L'ETF ha anche commissionato una valutazione del progetto MEDA sulla funzione di osservatorio in Marocco e in Giordania, cofinanziato dal Fondo fiduciario italiano. Un inventario dell'intero progetto Meda sulla funzione di osservatorio nella regione del Mediterraneo è stato completato all'inizio del 2009.

### ***Monitoraggio orientato verso i risultati***

Nell'ambito della risposta alla valutazione esterna della Commissione e ai risultati delle valutazioni esterne delle procedure di monitoraggio e valutazione dell'ETF commissionate nel 2007, alla fine del 2008 l'ETF ha definito, appaltato e lanciato un'attività pilota su un sistema di monitoraggio orientato verso i risultati (ROM, results oriented monitoring). Gli analisti esterni hanno infatti riscontrato che la funzione di monitoraggio interno dell'ETF era meno sviluppata rispetto a quella di valutazione. Questa attività è conforme all'approccio adottato dalla Commissione europea per i suoi progetti di assistenza esterna, e il sistema dovrebbe cominciare a dare frutti nel 2009.

### ***Valutazione esterna dell'ETF (EAC)***

La terza valutazione esterna della Fondazione europea per la formazione professionale è stata completata nel maggio 2006. A seguito della valutazione esterna, il 19 dicembre 2006 la Commissione europea ha pubblicato una comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale sulla Fondazione europea per la formazione professionale. La comunicazione presenta il parere della Commissione sull'esito del processo di valutazione esterna e contiene alcune raccomandazioni a fini di miglioramento. Tramite la comunicazione, la Commissione ha invitato l'ETF a elaborare un piano d'azione in risposta alle raccomandazioni.

---

COM(2006) 832 def.

Il piano d'azione è stato adottato dal consiglio di amministrazione nel novembre 2006 e l'ETF si è impegnata a riferire al consiglio i progressi compiuti nell'attuazione di tale piano nell'ambito delle sue riunioni. La quarta e ultima relazione sullo stato di avanzamento è stata presentata al consiglio di amministrazione nel novembre 2008. La relazione finale è stata approvata dal consiglio senza osservazioni. L'ETF ha correttamente affrontato tutti i punti d'azione e ha seguito le raccomandazioni in maniera soddisfacente, secondo le attese del consiglio di amministrazione e della Commissione europea.

### ***Questionari di feedback della Commissione europea***

Due volte all'anno viene trasmessa ai servizi della Commissione un'indagine sulla qualità dei prodotti e dei servizi dell'ETF. Per l'indagine di metà anno, nel luglio 2008 sono stati spediti 18 questionari relativi a richieste selezionate tra quelle completate tra il 20 febbraio e il 1° luglio. Sono pervenute 16 risposte in tutto (cioè un tasso di risposta dell'89%), delle quali: il 44% afferma che la qualità del lavoro svolto dall'ETF è molto buona, il 69% considera i servizi dell'ETF molto utili e il 100% ritiene che l'ETF offra tutte le competenze necessarie in materia di sviluppo del capitale umano. I risultati dell'indagine condotta a fine anno non sono ancora disponibili al momento della preparazione della relazione annuale.

### ***Società di revisione appaltata per controlli ex post***

Nel corso del 2008 la campagna di controlli esterni ex post si è incentrata su:

- attività dell'ETF nell'ambito del titolo IV, relative alla funzione di osservatorio nella regione MEDA, nel quadro del Fondo fiduciario italiano;
- un campione delle procedure di appalto dell'ETF.

La campagna ha portato alla conclusione generale che i fondi dell'ETF sono amministrati in modo legittimo e regolare, con una sana gestione finanziaria, e le raccomandazioni hanno fornito insegnamenti utili all'organizzazione per migliorare le pratiche e le procedure interne.

### ***Corte dei conti europea***

Nella primavera 2008 l'ETF ha ricevuto la visita di revisori della Corte dei conti europea per la valutazione dei rendiconti finanziari relativi al 2007. Nella relazione finale sui conti annuali del 2007, i conti dell'ETF sono stati definiti affidabili, a norma di legge e regolari. I revisori hanno effettuato un'altra visita nell'ottobre 2008 per verificare i sistemi e le procedure dell'ETF nell'esercizio finanziario 2008. Sono pervenute tre osservazioni su aspetti riguardanti la contabilità e l'assunzione di personale, e l'ETF metterà in pratica le proposte quanto prima possibile.

### ***Servizio di audit interno***

Nel maggio 2008 l'IAS ha effettuato un controllo della gestione delle risorse umane dell'ETF e del seguito dato alle raccomandazioni precedenti. La revisione è stata svolta in conformità del piano di lavoro annuale e delle linee guida metodologiche dell'IAS per il 2008.

Sulla base dei risultati della revisione e alla luce dell'obiettivo e del campo di azione dichiarati, l'IAS ha riferito che il sistema di controllo interno in funzione presso l'ETF è ragionevolmente affidabile per quanto riguarda l'adeguatezza e l'efficacia della gestione delle risorse umane, eccetto per tre conclusioni considerate molto importanti. Le raccomandazioni riguardano il miglioramento della pianificazione delle risorse umane dell'ETF e delle procedure di rendicontazione, l'integrazione della registrazione dei tempi nel quadro della pianificazione e della dotazione finanziaria annuale e un migliore allineamento degli obiettivi per i singoli membri del personale agli obiettivi strategici annuali dell'ETF.

L'ETF ha definito un piano di azione per risolvere le questioni in sospeso e lo ha trasmesso all'IAS nell'autunno 2008.

Inoltre, in conseguenza della revisione di verifica dell'IAS, sei delle nove raccomandazioni in sospeso, considerate molto importanti, sono state dichiarate adeguatamente attuate. Tali raccomandazioni

riguardano: le descrizioni delle mansioni, l'assunzione, le funzioni sensibili, la gestione dei rischi, la capacità di audit interna e la divisione dei compiti.

Come già indicato nel 2007, le raccomandazioni derivanti dai suddetti controlli e dalle suddette valutazioni di tipo interno, istituzionale ed esterno sono state trasposte nel piano d'azione di miglioramento dell'ETF messo in atto sotto la responsabilità del coordinatore del controllo interno. La procedura interna mira a garantire che le debolezze individuate nei sistemi di gestione e di controllo dell'ETF siano gestite in modo sistematico ed efficace e che tutte le azioni di miglioramento da esse derivanti siano monitorate. Si tratta di una componente essenziale del sistema di controllo interno dell'ETF.

### **Conclusioni**

Nel corso del 2008 l'ETF ha compiuto ulteriori progressi, rafforzando il proprio sistema di controllo e mitigando i rischi interni ed esterni collegati al suo ambiente operativo. Tra le azioni svolte si annoverano le misure per individuare e gestire i rischi e per consolidare le operazioni dell'organizzazione e la sua capacità di gestire la complessità del suo contesto di lavoro.

L'ETF non avanza alcuna riserva per l'esercizio 2008.



## PARTE III: Dichiarazione del direttore

La sottoscritta, Muriel DUNBAR, direttrice della Fondazione europea per la formazione professionale, in veste di ordinatore

dichiara che le informazioni contenute in questa relazione annuale 2008 offrono un'immagine vera e corretta<sup>24</sup>.

Dichiara di poter garantire ragionevolmente che le risorse assegnate alle attività descritte in questa relazione sono state utilizzate per gli scopi previsti e nel rispetto dei principi di una sana gestione, e che le procedure di controllo poste in atto offrono le necessarie garanzie di legittimità e regolarità delle relative operazioni.

La garanzia ragionevole si basa sul mio giudizio e sulle informazioni a mia disposizione, come descritto nella presente relazione; in particolare:

- i risultati delle attività di supervisione gestionale;
- i risultati dell'autovalutazione delle norme di controllo interno;
- i risultati del processo di gestione dei rischi;
- i risultati delle revisioni e dei controlli ex post;
- i risultati delle valutazioni ex post;
- le osservazioni del servizio di audit interno;
- gli insegnamenti tratti dalle relazioni della Corte dei conti per gli esercizi precedenti all'anno della presente dichiarazione.

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

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

.....(firma)

---

<sup>24</sup> L'espressione "immagine vera e corretta" in questo contesto significa un'immagine affidabile, completa ed esatta della situazione nell'istituzione.

## PARTE IV: ALLEGATI

### Conti annuali e situazione finanziaria

#### Conti annuali

<b>Rendimento sul risultato economico –</b>		
<b>a. Tabella 1</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Ricavo di esercizio	20,347,767.99	20,037,779.96
Spese amministrative e operative	-20,275,817.17	-20,387,135.17
Attività non operative	-314.00	-268.90
<b>Risultato per l'esercizio</b>	<b>71,636.82</b>	<b>-349,624.11</b>
<b>b</b>		
<b>. Bilancio finanziario – Tabella 3</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Immobilizzazioni immateriali	2,755,236.60	2,881,652.70
Immobilizzazioni materiali	207,939.84	265,157.93
Riserve	29,105.61	26,528.84
Valori realizzabili – Prefinanziamento a breve termine	987,793.91	856,837.74
Valori realizzabili – Crediti a breve termine	260,250.04	517,100.78
Cassa	4,018,619.07	12,806,111.61
	<b>8,258,945.07</b>	<b>17,353,389.60</b>
Capitale	944,605.66	872,968.84
Accantonamento per rischi e passività	861,000.00	1,001,000.00
Accantonamento per rischi e oneri	0.00	154,913.33
Conto creditori diversi	6,453,339.41	15,324,507.43
	<b>8,258,945.07</b>	<b>17,353,389.60</b>
<b>c. 4</b>		
<b>Rendimento del flusso di cassa – Tabella 4</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Cassa all'inizio dell'esercizio	12,806,111.61	12,156,961.92
Aumento di cassa	-8,787,492.54	649,149.69
Cassa alla fine dell'esercizio	4,018,619.07	12,806,111.61
<b>d</b>		
<b>. Risultato dell'esecuzione del bilancio – Tabella 6</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Ricavi	19,186,628.48	20,547,409.86
Spese	-21,634,452.42	-23,348,961.35
<b>Risultato per l'esercizio</b>	<b>-2,447,823.94</b>	<b>-2,801,551.49</b>
Adeguamento per riporti da esercizi precedenti	3,230,609.92	4,480,390.37
Stanziamenti riportati e cancellati	399,018.75	200,030.54
Variazioni di capitale	0.00	0.00
Profitti/perdite di cambio	1,158.53	-1,057.25
<b>Saldo dell'esercizio</b>	<b>1,182,963.26</b>	<b>1,877,812.17</b>
Saldo riportato dagli esercizi precedenti	5,313,210.89	3,509,714.65
Importo rimborsato alla CE	-5,313,210.89	-74,315.93
<b>Importo totale da rimborsare alla CE</b>	<b>1,182,963.26</b>	<b>5,313,210.89</b>

## Esecuzione del bilancio 2008

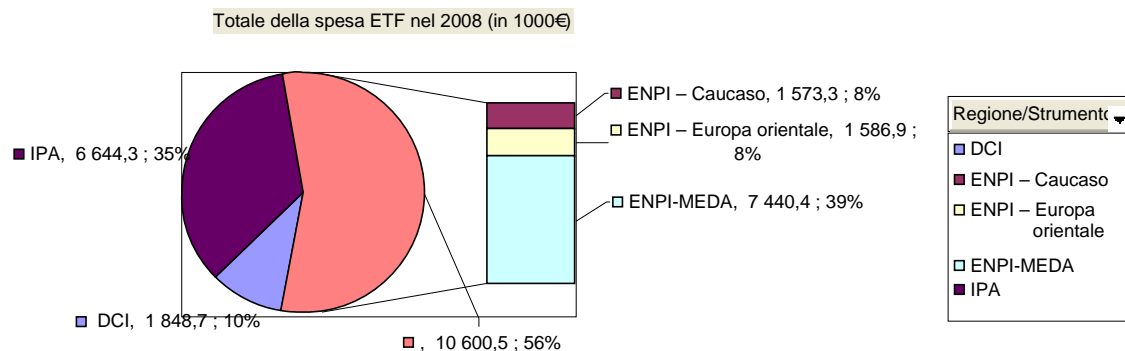
		Dotazione finale disponibile 2008	Dotazione impegnata 2008	%	Dotazione sborsata 2008	%
Titolo I		12 945 264	12 711 785	98,2%	12 179 278	94,1%
Titolo II		1 503 742	1 485 985	98,8%	1 127 135	75,0%
Titolo III		3 534 994	3 526 461	99,8%	3 008 065	85,1%
<b>Sovvenzione ETF</b>		<b>17 984 000</b>	<b>17 724 231</b>	<b>98,6%</b>	<b>16 314 478</b>	<b>90,7%</b>
Titolo IV (ITF)	Esercizio in corso	437 007	331 058	75,6%	366 712	36,8%
	Esercizio precedente	559,373	422,657			
Titolo V - (MEDA ETE)	Esercizio in corso	0	0	74,2%	1 526 181	60,5%
	Esercizio precedente	2 524 464	1 872 595			
Titolo VI (Tempus)*	Esercizio in corso	0	0	22,2%	890 616	100,0%
	Esercizio precedente	890 616	197 274			
<b>Fondi ETF accantonati</b>		<b>4 411 460</b>	<b>2 823 584</b>	<b>64,0%</b>	<b>2 783 509</b>	<b>63,1%</b>
<b>Bilancio ETF</b>		<b>22 395 460</b>	<b>20 547 816</b>	<b>91,7%</b>	<b>19 097 987</b>	<b>85,3%</b>

\* L'importo versato per le convenzioni Tempus TA comprende gli importi non impegnati ma rimborsati alla CE.

## Ripartizione della spesa ETF nel 2008 per paese

Paese	Spesa ETF nel 2008 (in 1000€)	%
Albania	645,4	3.64%
Algeria	117,6	0.66%
Armenia	725,9	4.10%
Azerbaigian	468,5	2.65%
Bielorussia	216,0	1.22%
Bosnia-Erzegovina	669,1	3.78%
Croazia	1 210,3	6.83%
Egitto	2 037,4	11.50%
Georgia	621,0	3.51%
Israele	96,3	0.54%
Giordania	1 216,2	6.87%
Kazakistan	425,4	2.40%
Kirghizistan	855,7	4.83%
Kosovo	833,8	4.71%
Libano	87,0	0.49%
Marocco	1 132,4	6.39%
Moldavia	378,3	2.14%
Montenegro	536,0	3.03%
Territori palestinesi occupati	129,9	0.73%
Ex Repubblica iugoslava di Macedonia	812,1	4.59%
Russia	600,1	3.39%
Serbia	646,8	3.65%
Siria	255,4	1.44%
Tagikistan	558,2	3.15%
Tunisia	429,0	2.42%
Turkmenistan	134,5	0.76%
Turchia	1 248,0	7.05%
Ucraina	622,9	3.52%

## Spesa ETF nel 2008 per regione/strumento



\* Per ciascun paese i dati sono stati ricavati dai costi diretti (sia della sovvenzione ETF sia delle entrate con destinazione specifica), ai quali sono stati aggiunti i costi diretti della missione, i costi di retribuzione del personale (distribuiti rispetto agli strumenti, secondo i dati di registrazione dei tempi) e la spesa amministrativa comune (distribuita pro-rata).

**Contratti stipulati mediante accordo diretto (procedura negoziata) nel 2008 di valore superiore a 5 000 €**

Numero del contratto/buono d'ordine	Contraente	Valore del contratto
CON/08/ETF/0003	Mike Coles	63 000 <sup>25</sup>
CON/08/ETF/00028	Turku School of Economics Finland	30 000
OF ETF 57327	Sagat Sp A. Caselle Torinese	33 000

**Registro delle eccezioni 2008**

Nel 2008 il numero totale di eccezioni è salito da 11 nel 2007 a 24 nel 2008, sebbene soltanto una abbia superato il valore complessivo di =+> € 50 000 (EXC/2008/13 per un totale di 63 800 euro; questa eccezione va considerata come un'aggiunta all'eccezione EXC/2008/3). L'aumento quantitativo delle eccezioni è dovuto al maggior numero di scostamenti dall'articolo 62 ("impegno a posteriori") del regolamento finanziario e dall'articolo 117 delle modalità di applicazione della CE ("superamento del contratto quadro"). Nel 2008 alcuni contratti quadro sono scaduti e, in assenza di un nuovo appaltatore, sono stati prorogati.

Il valore complessivo delle operazioni cui è stata applicata la procedura di eccezione nel 2008 ammonta a 201 533 euro (223 661 euro nel 2007), cifra che rappresenta lo 0,9 % della dotazione totale (obiettivo per l'indicatore istituzionale massimo 1%).

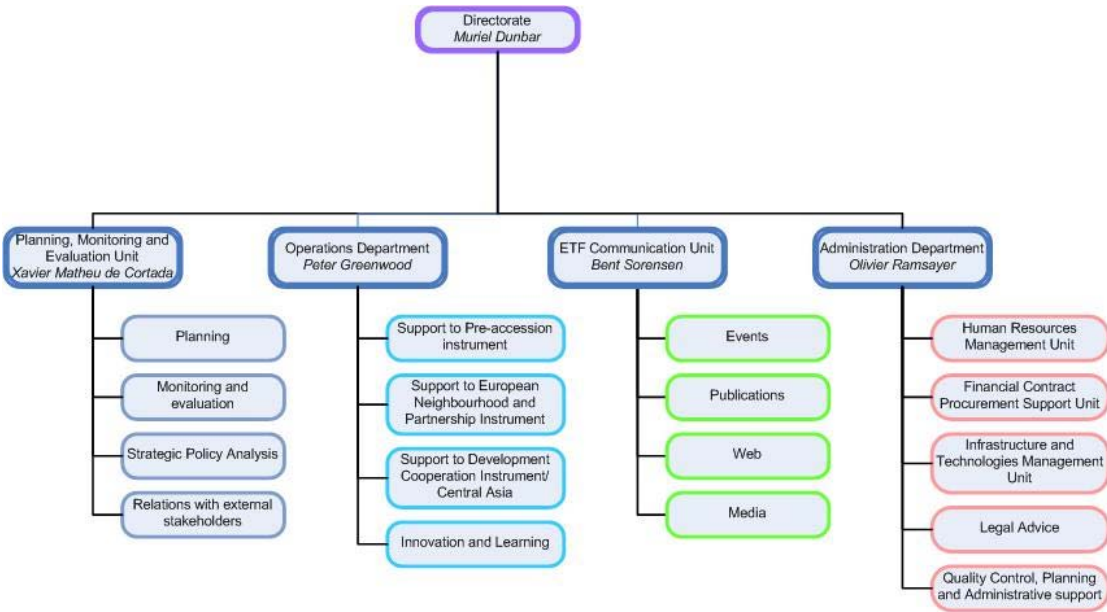
Eccezioni per dipartimento/unità	Trim1	Trim2	Trim3	Trim4	Totale complessivo
AD					
AD-QPAS	3	3	0	4	10
AD-ITM	0	1	0	1	2
AD-FINCOP	0	0	0	0	0
AD-LA	0	0	0	1	1
AD-HR	0	2	1	0	3
ECU	2	0	0	1	3
OPS	1	3	0	1	5
PMU	0	0	0	0	0
TEMPUS	0	0	0	0	0
Totale complessivo	6	9	1	8	24

<sup>25</sup> La cifra rappresenta il valore totale del contratto. L'importo del contratto con Mike Coles è ripartito in due fasi, 46 050 euro nel 2008 e 17 750 euro nel 2009.

Eccezioni per criterio di materialità	Trim1	Trim2	Trim3	Trim4	Totale complessivo
Deviazione rilevante o ripetuta	1	2	0	4	7
Rischio finanziario 1 000-10 000	4	4	0	4	12
Rischio finanziario 10 000-50 000	0	1	0	0	1
Rischio finanziario >= 50 000	1	0	0	0	1
Statuto del personale	0	2	1	0	3
Totale	6	9	1	8	24

Conteggio del tipo di eccezione (deviazione da)	Trim1	Trim2	Trim3	Trim4	Totale complessivo
1. Regolamento finanziario	6	7	0	8	21
2. Statuto del personale	0	2	1	0	3
3. Regolamento sulla protezione dei dati	0	0	0	0	0
4. Altri	0	0	0	0	0
Totale complessivo	6	9	1	8	24

Organigramma





## Struttura dell'organico

### Agenti temporanei

GRUPPO FUNZIONI	GRADO	Organico 2008	AT in servizio a fine anno
AD	16		
	15		
	14	1	1
	13	3	
	12	7	7
	11	13	12
	10	5	3
	9	12	11
	8	10	7
	7	3	8
	6		1
	5		
Totale parziale gruppo funzioni AD		54	50
AST	11		
	10	1	
	9	8	5
	8	4	2
	7	8	7
	6	11	8
	5	10	2
	4		3
	3		3
	2		6
	1		
Totale parziale gruppo funzioni AST		42	36
TOTALE posti AT		96	86

### **Agenti contrattuali**

Agenti contrattuali	
II	12
III	16
IV	3
Totale complessivo	31

### **Nazionalità**

AT e AC	Livelli associati				
	Nazionalità	AD	AST	Totale	%
A	2			2	1,71%
B	2	5		7	5,98%
BG	2			2	1,71%
CZ	1			1	0,85%
D	4	3		7	5,98%
DK	5			5	4,27%
E	4	1		5	4,27%
EE		2		2	1,71%
EL	1			1	0,85%
F	4	4		8	6,84%
FIN	2	1		3	2,56%
Fyrom	1			1	0,85%
GB	5	5		10	8,55%
I	8	35		43	36,75%
IRL	1	2		3	2,56%
L		1		1	0,85%
NL	5	1		6	5,13%
P	1			1	0,85%
PL	1	1		2	1,71%
RO		2		2	1,71%
TUN	2			2	1,71%
TUR	1			1	0,85%
LV		1		1	0,85%
ES	1			1	0,85%
Totale	53	64		117	100,00%

## Ripartizione dell'aumento delle richieste dirette della CE per paese nella regione ENPI nel 2006 e nel 2008

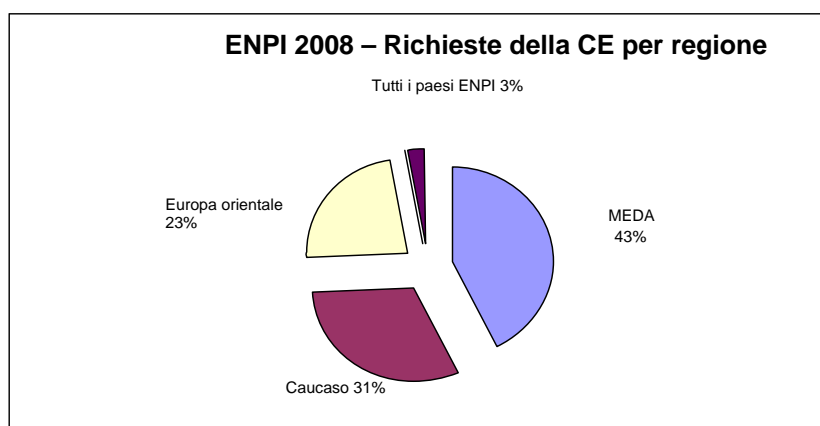
L'aggregazione regionale dei paesi partner dell'ETF è leggermente diversa rispetto al 2006, per via dell'introduzione nel 2007 degli strumenti IPA, ENPI e DCI.

Pertanto, per ottenere dati comparabili per entrambi gli anni, i dati del 2006 devono essere aggregati in base alle nuove regioni introdotte.

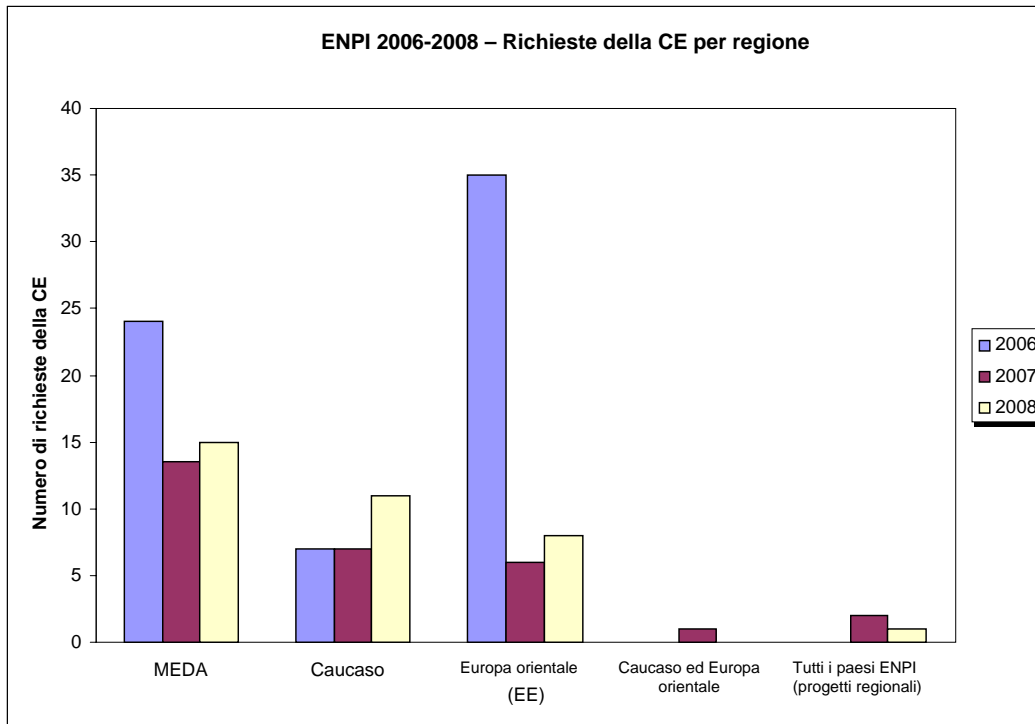
Le singole richieste non sono omogenee in termini di risorse umane e finanziarie necessarie per soddisfarle.

Infatti, le richieste della CE inserite nella banca dati dell'ETF non tengono conto del tempo dedicato allo svolgimento delle attività (espresso in equivalenti a tempo pieno (FTE, full time equivalent)). Di conseguenza, ogni richiesta ha un "peso" diverso, a seconda della quantità di risorse utilizzate. Nel 2008 l'ETF ha istituito un sistema di registrazione del peso di ciascuna richiesta della CE in termini FTE e tali dati saranno raccolti a partire dal 2009.

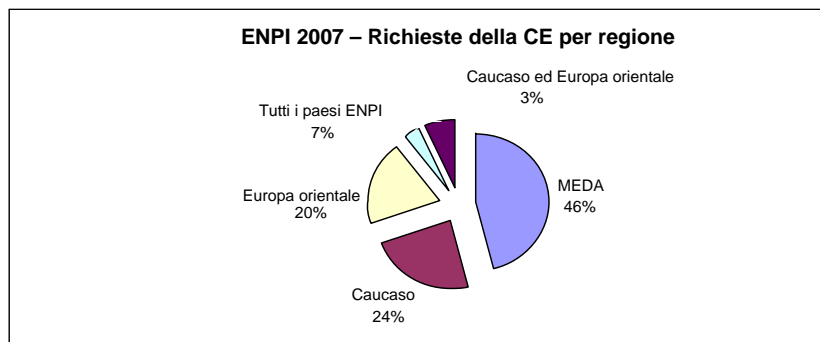
Dal punto di vista analitico, ciò significa che la suddivisione del numero di richieste per regione può rispecchiare gli andamenti, ma queste cifre non consentono di trarre conclusioni in termini di "importanza" di una regione rispetto ad altre.



ENPI 2008 – Richieste della CE per regione	
MEDA	15
Caucaso	11
Europa orientale	8
Caucaso ed Europa orientale	0
Tutti i paesi ENPI (progetti regionali)	1
Totale	35

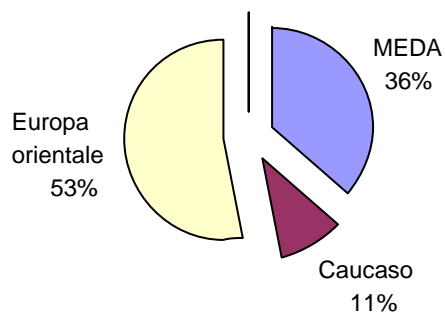


Regioni ENPI	2006	2007	2008
MEDA	24	13,5	15
Caucaso	7	7	11
Europa orientale	35	6	8
Caucaso ed Europa orientale	0	1	0
Tutti i paesi ENPI	0	2	1
<b>Totale</b>	<b>66</b>	<b>29,5</b>	<b>35</b>



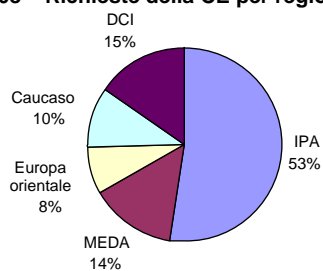
<b>ENPI 2007 – Richieste della CE per regione</b>	
MEDA	13,5
Caucaso	7
Europa orientale	6
Caucaso ed Europa orientale	1
Tutti i paesi ENPI (progetti regionali)	2
<b>Totale</b>	<b>29,5</b>

### ENPI 2006 – Richieste della CE per regione

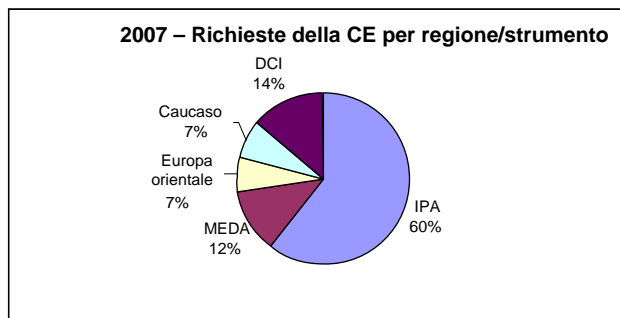


ENPI 2006 – Richieste della CE per regione	
MEDA	24
Caucaso	7
Europa orientale	35
Caucaso ed Europa orientale	0
Tutti i paesi ENPI. (progetti regionali)	0
<b>Totale</b>	<b>66</b>

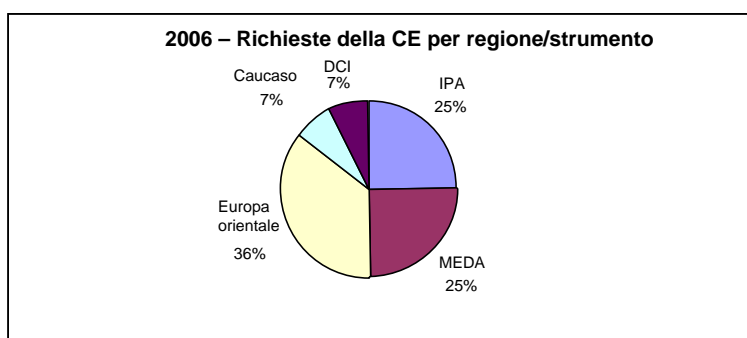
### 2008 – Richieste della CE per regione/strumento



2008	IPA	ENPI MEDA	ENPI Europa orientale	ENPI Caucaso	DCI	Totale
Programmazione	10,5	1	-	-	1	12,5
Individuazione	5	2,5	-	3	1	11,5
Formulazione	13,5	1,5	-	3	5	23
Finanziamento	-	-	-	-	-	-
Attuazione	2	1	1	1	0	5
Monitoraggio	8	3	0,5	0,5	0	12
Valutazione	1	-	-	-	3	4
Revisione dei contenuti	3	1	-	-	0	4
Divulgazione	2	-	-	-	1	3
Consulenza politica	13	6	7	4	6	36
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>16</b>	<b>8,5</b>	<b>11,5</b>	<b>17</b>	<b>111</b>
	<b>IPA</b>	<b>MEDA</b>	<b>Europa orientale</b>	<b>Caucaso</b>	<b>DCI</b>	<b>Totale</b>



<b>2007</b>	<b>IPA</b>	<b>ENPI MEDA</b>	<b>ENPI Europa orientale</b>	<b>ENPI Caucaso</b>	<b>DCI</b>	<b>Totale</b>
Programmazione	32			1	4	37
Individuazione	3,5	0,5		1	5	10
Formulazione	7,5	1,5		2	5	16
Finanziamento				1	1	1
Attuazione	5	2				8
Monitoraggio	7		2			9
Valutazione	2	0,5	0,5			3
Revisione dei contenuti	1	1				2
Consulenza politica	11,5	8,5	5	3	1	29
<b>Totale</b>	<b>69,5</b>	<b>14</b>	<b>7,5</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>115</b>
	<b>IPA</b>	<b>MEDA</b>	<b>Europa orientale</b>	<b>Caucaso</b>	<b>DCI</b>	<b>Totale</b>

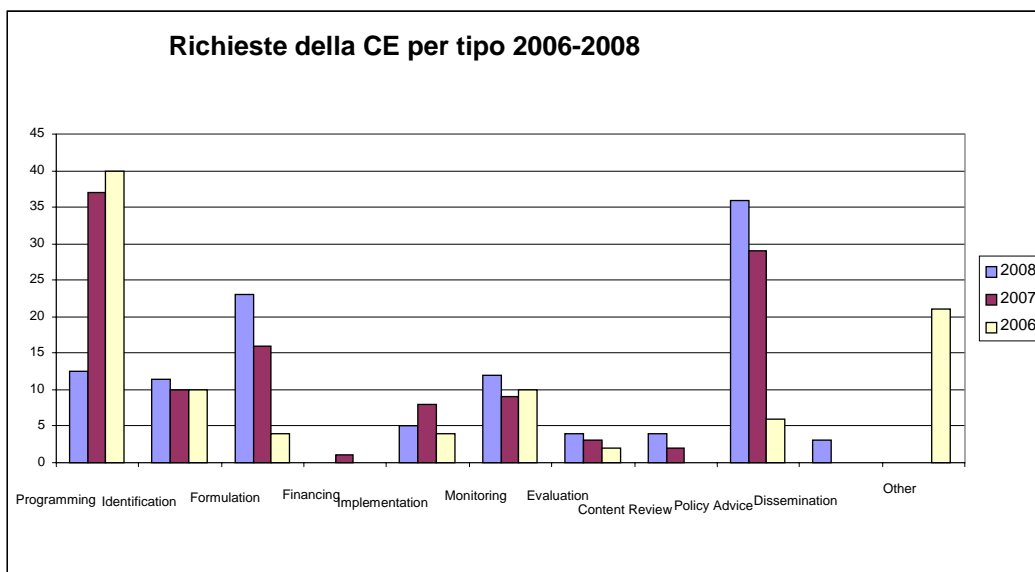


2006	IPA	ENPI MEDA	ENPI Europa orientale	ENPI Caucaso	DCI	Totale
Programmazione	4	14	14	6	2	40
Individuazione	4	1	2	1	2	10
Valutazione/Formulazione	1	2	1			4
Finanziamento	-	-	-	-		-
Attuazione	1	1	2			4
Monitoraggio	3	2	2	-	3	10
Valutazione	2			0		2
Altro	8	4	9			21
Consulenza politica	1		5			6
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>97</b>
	IPA	MEDA	Europa orientale	Caucaso	DCI	Totale

### Ripartizione dell'andamento delle richieste della CE per fase del ciclo progettuale nel periodo 2006-2008

Si osserva un'evoluzione delle richieste della CE nel corso degli ultimi tre anni (2006-2008). Durante questo periodo abbiamo registrato un notevole aumento delle richieste di Formulazione e Consulenza politica (6 volte superiore a quelle del 2006) e una diminuzione nelle richieste di Programmazione (-31,25%), mentre si evidenzia un aumento stabile delle richieste riguardanti il Monitoraggio e la Valutazione.

	2008	2007	2006
Programmazione	12,5	37	40
Individuazione	11,5	10	10
Formulazione	23	16	4
Finanziamento	0	1	0
Attuazione	5	8	4
Monitoraggio	12	9	10
Valutazione	4	3	2
Revisione dei contenuti	4	2	0
Consulenza politica	36	29	6
Divulgazione	3	0	0
Altro	0	0	21
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>115</b>	<b>97</b>



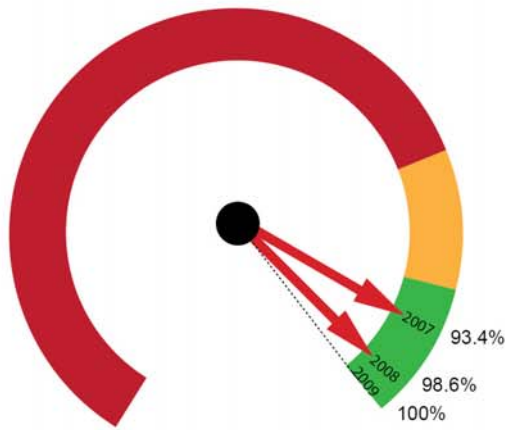
### EC Request by type 2006-2008: Richieste della CE per tipo 2006-2008

Programming: programmazione  
 Identification: individuazione  
 Formulation: formulazione  
 Financing: finanziamento  
 Implementation: attuazione  
 Monitoring: monitoraggio  
 Evaluation: valutazione  
 Content Review: revisione dei contenuti  
 Policy Advice: consulenza politica  
 Dissemination: divulgazione  
 Other: altro

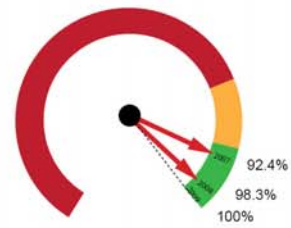


# ETF Corporate Indicators 2008

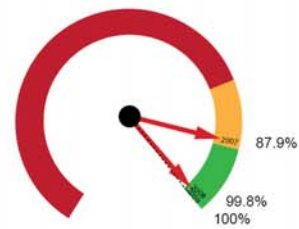
## Resources perspective



Overall budget implementation committed %



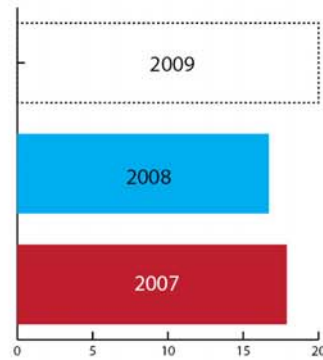
Personnel and building budget implementation committed %



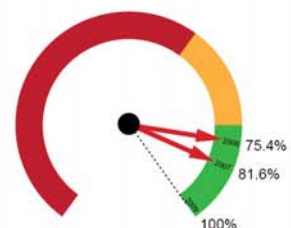
Operational budget implementation committed %



Overall budget execution (paid vs committed %)

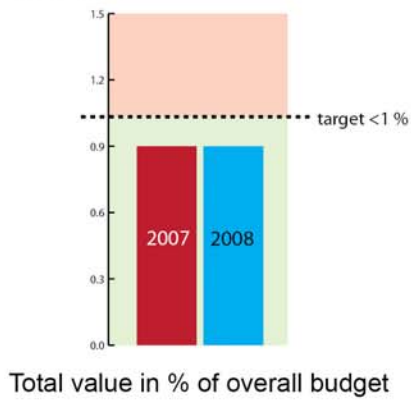


Overall carry forward to next year (vs committed %)

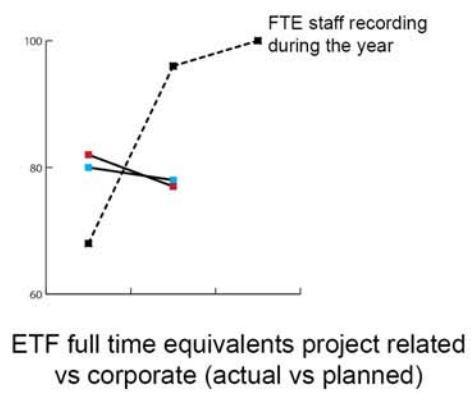


Consumption of budget carried forward (year N-1 to year N %)

### Exceptions

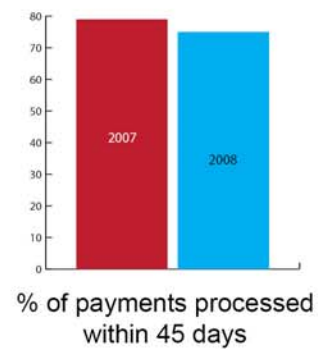
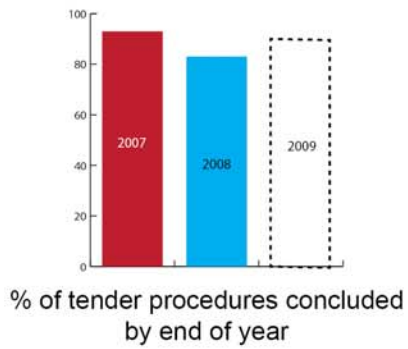


### Time recording

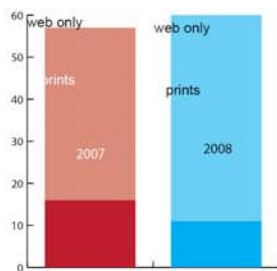


## Business perspective

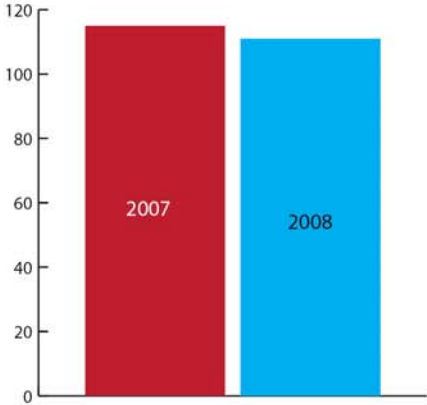
### Internal support



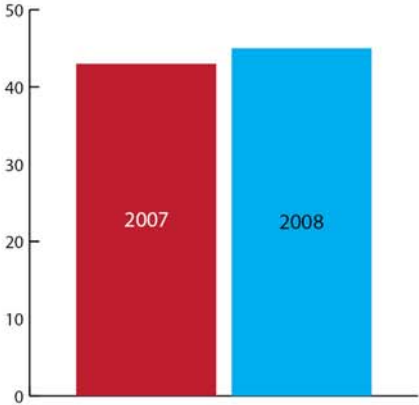
### Expertise publications



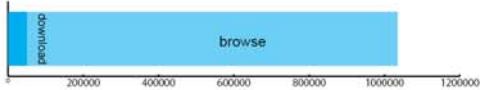
# Client perspective



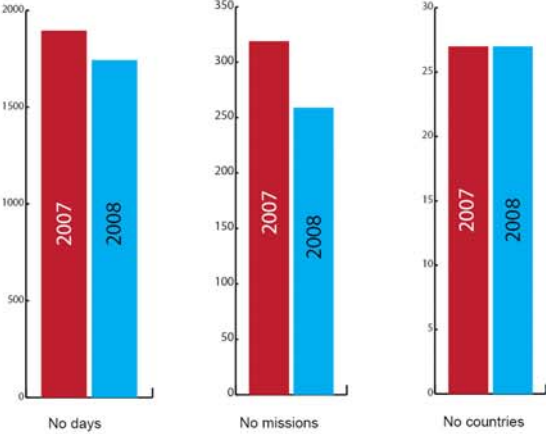
Expertise requests received from the European Commission



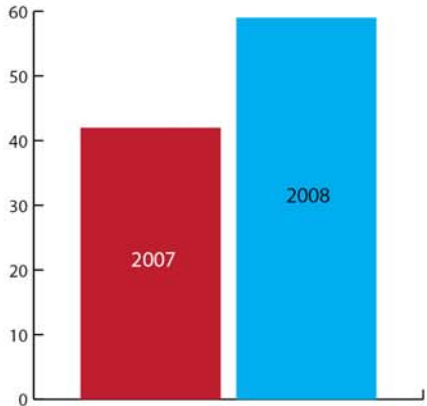
Presentations by ETF specialists at international conferences



Website visits



Missions



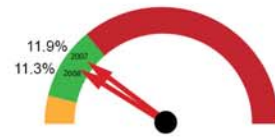
Conferences and workshops organised in partner countries

# Learning and growth perspective

## Workforce



% Occupational rate (fte executed/ fte budget planned)

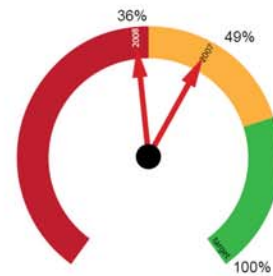


% turnover temporary agents



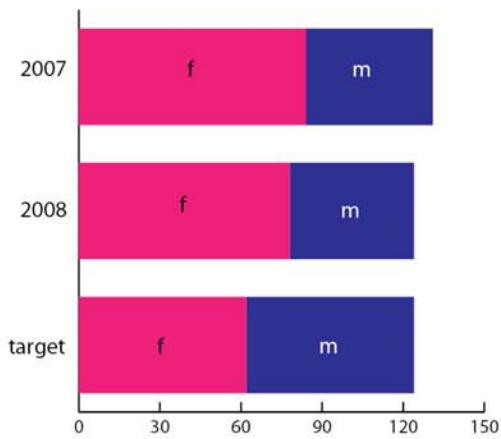
% turnover contract agents

## Staff development

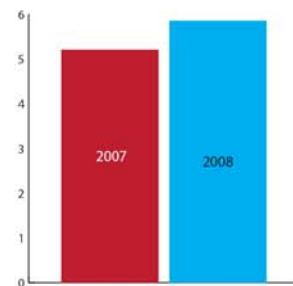


% => 8 days

## Gender balance



## Absence



Average no days

## **Organigramma (pagina 37)**

Direzione *Muriel Dunbar*

Unità Pianificazione, monitoraggio e valutazione *Xavier Matheu de Cortada*

Pianificazione

Monitoraggio e valutazione

Analisi politica strategica

Relazioni con le parti esterne

Dipartimento Operazioni *Peter Greenwood*

Sostegno allo strumento di preadesione

Sostegno allo strumento europeo di vicinato e partenariato

Sostegno allo strumento per la cooperazione allo sviluppo/Asia centrale

Innovazione e apprendimento

Unità Comunicazioni ETF *Bent Sorensen*

Eventi

Pubblicazioni

Web

Media

Dipartimento Amministrazione *Olivier Ramsayer*

Unità Gestione delle risorse umane

Unità Sostegno degli appalti finanziari

Unità Gestione delle tecnologie e delle infrastrutture

Consulenza legale

Controllo della qualità, pianificazione e supporto amministrativo

**Traduzione di “ETF Corporate Indicators 2008” (pag. 46):**

ETF Corporate Indicators 2008 – Indicatori istituzionali dell'ETF 2008

Resources perspective – Prospettiva delle risorse

Overall budget implementation committed % – Esecuzione generale del bilancio, dotazione impegnata (%)

Personnel and building budget implementation committed % – Esecuzione del bilancio, dotazione impegnata per personale ed edifici (%)

Operational budget implementation committed % – Esecuzione del bilancio operativo, dotazione impegnata (%)

Overall budget execution (paid vs committed %) – Esecuzione generale del bilancio (dotazione sborsata rispetto a quella impegnata, %)

Overall carry forward to next year (vs. committed %) – Riporto generale al prossimo anno (rispetto alla dotazione impegnata %)

Consumption of budget carried forward (year N-1 to year N %) – Consumo di bilancio riportato (dall'anno N-1 all'anno N, %)

**Traduzione di pag. 47**

Exceptions – Eccezioni

Target <1% – Obiettivo <1%

Total value in % of overall budget – Valore totale in % della dotazione complessiva

Time recording – Registrazione dei tempi

FTE staff recording during the year – Registrazione del personale in FTE durante l'anno

ETF full time equivalents project related vs corporate (actual vs planned) – Equivalenti a tempo pieno dell'ETF legati ai progetti rispetto all'istituzione (reali/previsti)

**Business perspective – Prospettiva delle attività**

Internal support – Sostegno interno

% of tender procedures concluded by end of year – % delle procedure d'appalto concluse alla fine dell'anno

% of payments processed within 45 days – % dei pagamenti trattati entro 45 giorni

Expertise publications – Pubblicazioni di esperti

Web only – Soltanto su Internet

Prints – Stampate

## **Traduzione di pag. 48**

### **Client perspective – Prospettiva del cliente**

Expertise requests received from the European Commission – Richieste di esperti ricevute dalla Commissione europea

Presentations by ETF specialists at international conferences – Presentazioni effettuate da esperti dell'ETF alle conferenze internazionali

### **Website visits – Visite del sito Internet**

download – download

browse – consultazione

No days – n. di giorni

No missions – n. di missioni

No countries – n. di paesi

Missions – Missioni

Conferences and workshops organised in partner countries – Conferenze e seminari organizzati nei paesi partner



## **Traduzione di pag. 49**

### **Learning and growth perspective – Prospettiva dell'apprendimento e della crescita**

Workforce – Forza lavoro

% occupational rate (fte executed/fte budget planned) – Tasso di occupazione (FTE eseguito / FTE previsto in bilancio, %)

% turnover temporary agents – Sostituzione agenti temporanei (%)

% turnover contract agents – Sostituzione agenti contrattuali (%)

Staff development – Sviluppo del personale

% => 8 days – % => 8 giorni

Gender balance – Equilibrio di genere

Absence – Assenza

Average no days – n. medio di giorni