

## **PROSPETTIVA A MEDIO TERMINE ETF**

**2010-13**



# SOMMARIO

<b>1. CONTESTO</b>	<b>5</b>
1.1 Introduzione	5
1.2 Il mandato dell'ETF	5
1.3 Contesto politico	7
<b>2. VISIONE E OBIETTIVI</b>	<b>10</b>
2.1 Visione per il 2013	10
2.2 Obiettivi strategici	10
2.3 Obiettivi specifici	11
2.4 Temi centrali	11
2.5 Funzioni	13
2.6 Principi di azione dell'ETF	13
<b>3. PRIORITÀ STRATEGICHE</b>	<b>14</b>
3.1 Priorità transregionali	14
3.2 Priorità della regione di preadesione	15
3.3 Vicinato	16
3.4 Asia centrale	18
3.5 Altri paesi	19
3.6 Sviluppo di competenze	20
3.7 Collaborazione con altre istituzioni	22
<b>4. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</b>	<b>22</b>
<b>5. RISORSE, GOVERNANCE E GESTIONE</b>	<b>23</b>
5.1 Risorse	23
5.2 Amministrazione	26
5.3 Gestione	26
5.4 Gestione delle risorse umane	28
5.5 Gestione finanziaria	28
5.6 Tecnologia di informazione e comunicazione e gestione delle strutture	29
5.7 Cooperazione interistituzionale e tra agenzie su questioni amministrative	29
Allegati	31



# 1. CONTESTO

## 1.1 Introduzione

La Fondazione europea per la formazione professionale (ETF) è un'agenzia specializzata dell'Unione europea che aiuta i paesi in transizione e in via di sviluppo a sfruttare il potenziale del proprio capitale umano attraverso la riforma dei sistemi di istruzione, formazione e dei mercati del lavoro nel quadro della politica per le relazioni esterne dell'UE.

Sostiene una serie di interlocutori che condividono interessi nell'apporto che l'assistenza esterna dell'UE è in grado di offrire allo sviluppo del capitale umano. Il suo sostegno va anche alla dimensione esterna delle politiche interne dell'UE<sup>1</sup>.

Tra questi interlocutori figurano istituzioni europee quali la Commissione europea, il Parlamento europeo, il Consiglio europeo e la Presidenza, il Comitato economico e sociale europeo, il Comitato delle regioni, le agenzie europee interessate e le delegazioni CE. Altri importanti interlocutori sono le organizzazioni delle parti sociali europee, come Euro-chambers, Business Europe, la CES (Confederazione europea dei sindacati) e l'UEAPMI (Unione europea dell'artigianato e delle piccole e medie imprese).

Gli interlocutori politici dei paesi partner comprendono le istituzioni governative, la comunità imprenditoriale, le parti sociali e altre organizzazioni della società civile. L'ETF collabora inoltre con le organizzazioni internazionali e i donatori interessati per lo scambio di informazioni ed esperienze nel settore dell'assistenza.

Durante il periodo coperto dalla prospettiva a medio termine (2010-13), a causa della crisi finanziaria ed economica, il sostegno dell'ETF ai paesi partner è più necessario che mai sia per le iniziative a breve termine che per quelle a più lungo termine. L'ETF contribuirà allo sviluppo dell'istruzione e della formazione lungo l'intero arco della vita per sostenere la ripresa economica e ridurre al minimo l'impatto sociale della crisi reperendo le competenze necessarie per aumentare la produttività e l'occupazione e rafforzare la coesione sociale attraverso la partecipazione civica.

## 1.2 Il mandato dell'ETF

Il regolamento rifuso istitutivo dell'ETF adottato nel dicembre 2008 specifica che lo scopo dell'ETF è di contribuire, nel contesto delle politiche dell'Unione europea per le relazioni esterne, al miglioramento dello sviluppo del capitale umano, definito come un'attività che contribuisca allo sviluppo lungo tutto l'arco della vita delle capacità e delle competenze degli individui attraverso il miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione professionale.

Ciò comprende la fornitura di assistenza ai paesi partner per:

- facilitare l'adeguamento alle trasformazioni industriali, in particolare attraverso la formazione e la riconversione professionale;
- migliorare la formazione professionale iniziale e la formazione permanente, per agevolare l'inserimento e il reinserimento professionale nel mercato del lavoro;
- facilitare l'accesso alla formazione professionale e favorire la mobilità degli istruttori e delle persone in formazione, in particolare dei giovani;
- stimolare la cooperazione in materia di formazione tra istituti di insegnamento e imprese;
- sviluppare lo scambio di informazioni e di esperienze sui problemi comuni dei sistemi di formazione degli Stati membri;
- aumentare l'adattabilità dei lavoratori, specie attraverso una maggiore partecipazione all'istruzione e alla formazione nella prospettiva dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita;

---

<sup>1</sup> Per esempio, le azioni nell'ambito dello sviluppo del capitale umano connesse a una maggiore coerenza, efficacia e visibilità dell'UE: L'Europa nel mondo. COM (2006) 278 definitivo.

- concepire, introdurre ed attuare riforme dei sistemi di istruzione e formazione al fine di potenziare l'occupabilità e l'adeguatezza al mercato del lavoro.

Ai fini del raggiungimento del suo scopo, l'ETF assolve le seguenti funzioni definite nel suo mandato:

- fornire informazioni, analisi politiche e consulenza per le questioni attinenti allo sviluppo del capitale umano nei paesi partner;
- promuovere la conoscenza e l'analisi delle esigenze in materia di competenze sui mercati del lavoro nazionali e locali;
- sostenere le parti interessate nei paesi partner nel creare capacità in materia di sviluppo del capitale umano;
- favorire lo scambio di informazioni e esperienze tra i donatori impegnati nella riforma dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner;
- sostenere la fornitura di assistenza comunitaria ai paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano;
- disseminare informazioni e incoraggiare la retizzazione e lo scambio di esperienze e buone prassi tra l'Unione europea e i paesi partner e tra paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano;
- contribuire, su richiesta della Commissione, all'analisi dell'efficacia generale dell'assistenza alla formazione nei paesi partner;
- espletare altre eventuali funzioni concordate tra il consiglio d'amministrazione e la Commissione, nell'ambito della struttura generale del regolamento.

La rifusione del regolamento segue il modello degli sviluppi dell'UE dal 2000<sup>2</sup> e colloca l'istruzione e la formazione professionale nel contesto dell'apprendimento permanente implicando una visione olistica dell'istruzione e della formazione che copre lo sviluppo del capitale umano basato sui diversi sottosettori dell'istruzione, ivi compresi i loro legami con il mercato del lavoro.

Il regolamento rifuso iscrive anche le attività dell'ETF all'interno dell'approccio politico nei confronti dell'assistenza esterna contenuto nello strumento di assistenza preadesione (IPA), nello strumento europeo di vicinato e partenariato (ENPI) e nello strumento di finanziamento della cooperazione allo sviluppo (DCI). Questi strumenti danno maggior rilievo al sostegno ai paesi partner nella definizione e attuazione di strategie locali allineate con priorità politiche nazionali.

Il regolamento rifuso introduce inoltre una potenziale flessibilità del campo di azione geografico dell'ETF, consentendo alla Commissione di utilizzare le competenze dell'ETF al di fuori dei 30 paesi a cui attualmente fornisce assistenza<sup>3</sup>. Nel tempo, in risposta a proposte specifiche e all'approvazione del consiglio di amministrazione dell'ETF, potranno essere coinvolti ulteriori paesi<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> V. la relazione congiunta del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del programma di lavoro "Istruzione e formazione 2010" "L'apprendimento permanente per la conoscenza, la creatività e l'innovazione", Relazione del Consiglio 5723/08, Bruxelles, 31 gennaio 2008.

<sup>3</sup> Articolo 1, lettera c), del regolamento ETF (rifusione): altri paesi (oltre ai paesi IPA ed ENPI) designati mediante decisione del consiglio di amministrazione in base a una proposta sostenuta da due terzi dei suoi membri e a un parere della Commissione, e contemplati da uno strumento comunitario o da un accordo internazionale che comprenda un elemento relativo allo sviluppo del capitale umano, nella misura consentita dalle risorse disponibili.

<sup>4</sup> Qualsiasi ampliamento delle attività geografiche dell'ETF oltre i paesi coperti nell'attuale mandato (cfr. articolo 1, lettere a) e b), del regolamento rifuso) non saranno a carico delle disponibilità dei rispettivi stanziamenti accantonati di cui alla rubrica 4 (sovvenzione fornita dal bilancio comunitario alla rubrica 4, linee di bilancio 15-02-27-01/02). Tutte queste attività dovranno essere coperte da stanziamenti supplementari forniti dai servizi della Commissione che li richiedono.

## 1.3 Contesto politico

### 1.3.1 Contesto politico dell'UE

Dal 2000, dopo l'introduzione della strategia di Lisbona, mirata a trasformare l'Unione europea nell'economia fondata sulla conoscenza più dinamica e competitiva del mondo, sono stati apportati cambiamenti significativi alle politiche comunitarie in materia di istruzione e formazione. Come risultato del processo di Copenaghen, gli Stati membri, congiuntamente alla Commissione europea, hanno sviluppato una serie completa di strumenti, riferimenti e principi connessi con i sistemi e le riforme dell'istruzione e della formazione professionale. Tali strumenti e messaggi rispecchiano una più forte cooperazione tra gli Stati membri e una prospettiva europea più chiara nell'istruzione e nella formazione professionale. Essi contribuiscono allo sviluppo del mercato interno e a far diventare l'apprendimento permanente una realtà nel contesto europeo.

Inoltre, nel contesto di una più ampia cooperazione europea nell'istruzione e nella formazione avviata dal Consiglio di Barcellona nel 2002, la comunicazione della Commissione su un quadro strategico aggiornato per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione contribuisce a rafforzare tale processo concentrando gli sforzi su quattro assi strategici<sup>5</sup> per il periodo 2010-20<sup>6</sup>. L'ETF è menzionata tra gli strumenti mirati a migliorare l'apprendimento reciproco, il trasferimento dell'innovazione e l'elaborazione delle politiche nel settore dell'istruzione e della formazione nei paesi terzi.

Dal 2007, nell'area delle relazioni esterne, l'Unione europea ha introdotto nuovi strumenti di assistenza esterna. Questi strumenti mirano a creare relazioni più chiare tra l'UE e i paesi partner<sup>7</sup>. I paesi candidati e potenziali possono avvicinarsi progressivamente all'adesione grazie al sostegno offerto dallo strumento di assistenza preadesione (IPA)<sup>8</sup>. I paesi interessati dallo strumento europeo di vicinato e partenariato (ENPI)<sup>9</sup> svilupperanno relazioni più strette con l'UE e il suo mercato interno attraverso piani di azione reciprocamente concordati.

Nell'ambito di entrambi questi strumenti esiste una potenziale interazione più forte tra gli approcci interni dell'Unione europea e gli obiettivi di assistenza esterna dell'UE. I paesi candidati e i potenziali paesi candidati che seguono una strategia di adesione, nell'inquadrare le proprie politiche, possono tenere sempre maggiormente in considerazione gli approcci europei di cooperazione interna rispetto all'istruzione. Allo stesso modo anche i paesi partner ENPI che lavorano su obiettivi importanti reciprocamente concordati con l'UE e che potenzialmente possono aspirare a una maggiore integrazione nel mercato interno dell'UE possono attingere agli approcci comunitari interni. Il potenziale di questi legami più stretti tra le politiche interne ed esterne è stato previsto nella preparazione dei nuovi strumenti di assistenza esterna<sup>10</sup>.

L'Unione per il Mediterraneo<sup>11</sup> e il partenariato orientale<sup>12</sup> congiuntamente all'iniziativa Sinergia del Mar Nero<sup>13</sup> costituiranno aree importanti per il sostegno dell'ETF nel vicinato

<sup>5</sup> Fare in modo che l'istruzione e la formazione permanenti e la mobilità dei discenti divengano una realtà; migliorare la qualità e l'efficacia della disponibilità e dei risultati dell'istruzione e della formazione; promuovere l'equità e la cittadinanza attiva; incoraggiare l'innovazione e la creatività, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione.

<sup>6</sup> COM(2008) 865 definitivo: Un quadro strategico aggiornato per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione.

<sup>7</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo relativa agli strumenti di assistenza esterna nel quadro delle future prospettive finanziarie 2007-2013, COM(2004) 626 definitivo del 29 settembre 2004

<sup>8</sup> Regolamento (CE) n. 1085/2006 del Consiglio del 17 luglio 2006 che istituisce uno strumento di assistenza preadesione (IPA), GU L 210 del 31.7.2006, pag. 82.

<sup>9</sup> Regolamento (CE) n. 1638/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 24 ottobre 2006, recante disposizioni generali che istituiscono uno strumento europeo di vicinato e partenariato, GU L 310 del 9.11.2006, pag. 1.

<sup>10</sup> V. COM(2004) 626 definitivo, pag. 11: "Gli aspetti esterni delle politiche interne. (...) la proiezione all'esterno delle politiche interne dell'Unione (...) è essenziale conciliare la necessità di coerenza politica e visibilità tematica delle politiche interne interessate (in particolare istruzione, ambiente, immigrazione e asilo ...), con l'esigenza di una coerenza globale delle relazioni esterne".

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/external\\_relations/euromed/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/euromed/index_en.htm).

<sup>12</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio – Partenariato orientale, COM(2008) 823 definitivo del 3 dicembre 2008.

europeo. L'ETF fornirà la sua assistenza nell'attuazione delle iniziative ENPI, aggiungendo valore e svolgendo attività complementari agli interventi comunitari. Allo stesso modo il Consiglio di cooperazione regionale<sup>14</sup> nella regione IPA e le iniziative nell'Asia centrale<sup>15</sup> rappresentano piattaforme regionali con cui l'ETF prevede di lavorare. In linea con il suo regolamento, come approvato dalla Commissione e dal consiglio di amministrazione dell'ETF<sup>16</sup>, l'ETF può altresì fornire sostegno alla Commissione europea nell'ambito di altri strumenti comunitari o accordi internazionali.

Nel quadro dello strumento per la cooperazione allo sviluppo, l'Unione europea persegue una politica che favorisce la cooperazione, i partenariati e le imprese comuni tra attori economici nella Comunità e paesi e regioni partner, e promuove il dialogo tra partner politici, economici e sociali e altre organizzazioni della società civile nei settori pertinenti. Gli strumenti, nel loro insieme, riflettono la necessità di seguire un approccio differenziato a seconda dei contesti e delle necessità di sviluppo. La prospettiva a medio termine dell'ETF rispecchia tale approccio e sostiene i paesi o le regioni partner con programmi specifici, su misura, basati sulle loro necessità, strategie, priorità e risorse.

In linea con questi strumenti, l'Unione europea ha inoltre sviluppato la sua prospettiva in merito al contributo che essa può offrire come attore specifico nell'ambiente internazionale. Questa prospettiva mette in evidenza il legame esistente tra le politiche interne ed esterne e mira a promuovere la posizione dell'UE in seno alla comunità internazionale<sup>17</sup> attingendo ai suoi punti forti della politica per rendere la dimensione europea maggiormente coerente, visibile ed efficace nelle sue azioni esterne<sup>18</sup>.

Questo sviluppo politico è basato sulla forza del modello sociale dell'Unione (ivi compreso il contributo dello sviluppo del capitale umano alla competitività e all'inclusione sociale in un'economia basata sulla conoscenza) strettamente connesso alla risposta alla globalizzazione rappresentata dalla Strategia di Lisbona<sup>19</sup>. Esso prevede politiche quali la potenziale dimensione esterna del quadro europeo delle qualifiche (EQF)<sup>20</sup>, la Carta europea per le piccole imprese e lo "Small Business Act"<sup>21</sup> nei Balcani o nella regione mediterranea, i partenariati per la mobilità<sup>22</sup> e l'Agenda per il lavoro dignitoso<sup>23</sup> nonché l'agenda sociale dell'UE. Abbraccia altresì il contributo comunitario agli obiettivi di sviluppo del millennio, «Istruzione per tutti» e «Istruzione per lo sviluppo sostenibile»<sup>24</sup>, il consenso europeo sullo

---

<sup>13</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento europeo – Sinergia del Mar Nero – Una nuova iniziativa di cooperazione regionale, COM(2007) 160 definitivo dell'11 aprile 2007.

<sup>14</sup> Il Consiglio per la cooperazione regionale promuove la cooperazione reciproca e l'integrazione europea ed euroatlantica dell'Europa sudorientale. <http://www.rcc.int/>.

<sup>15</sup> Per esempio, l'iniziativa per l'istruzione nell'Asia centrale.

<sup>16</sup> Articolo 1, lettera c), del regolamento ETF (rifusione).

<sup>17</sup> Riforma della gestione dell'assistenza esterna. Panoramica della DG Relex; [http://ec.europa.eu/external\\_relations/reform/intro/index.htm](http://ec.europa.eu/external_relations/reform/intro/index.htm).

<sup>18</sup> Comunicato di Bordeaux dei ministri europei per l'Istruzione e la formazione professionale in materia di cooperazione europea rafforzata nel campo dell'istruzione e della formazione professionale, 26 novembre 2008, sezione IV: attività di attuazione e relazione.

<sup>19</sup> Dichiarazione UE sulla globalizzazione (14 dicembre 2007), relazione dell'UE sulla coerenza delle politiche per lo sviluppo [COM (2007) 545 definitivo], l'Europa nel mondo [COM (2006) 278 definitivo] e dichiarazione comune del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio, del Parlamento europeo e della Commissione sulla politica di sviluppo dell'Unione europea: "Il consenso europeo" [GU C 46 del 24.2.2006].

<sup>20</sup> Nota del gruppo consultivo per l'EQF AG1-5, marzo 2008; risposta dell'ETF alle consultazioni sull'EQF, marzo 2006; breve relazione sulla conferenza sull'EQF: *Linking to a globalised world*, ETF, gennaio 2009.

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/charter_en.htm); comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni "Pensare anzitutto in piccolo" (Think Small First) Uno "Small Business Act" per l'Europa, COM(2008) 394 definitivo del 30 settembre 2008.

<sup>22</sup> Una politica europea globale in materia di migrazione:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/402>

<sup>23</sup> Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Promuovere la possibilità di un lavoro dignitoso per tutti - Contributo dell'Unione alla realizzazione dell'agenda per il lavoro dignitoso nel mondo, COM (2006) 249 del 24 maggio 2006.

<sup>24</sup> <http://portal.unesco.org/education>; v. anche la Strategia europea per lo sviluppo sostenibile, in cui viene evidenziato un esplicito contributo dell'istruzione e altri argomenti correlati. COM(2005) 658 definitivo. Questa comunicazione è stata il fondamento per l'adozione di una nuova strategia dell'UE per lo sviluppo sostenibile al Consiglio europeo di Bruxelles di giugno 2006.

sviluppo<sup>25</sup>, la coerenza delle politiche per lo sviluppo, l'agenda UE con i partner strategici sulla base di valori comuni, ma anche le politiche di vicinato e di allargamento, che comprendono aspetti interni (acquis comunitario, preparazione alla futura partecipazione ai Fondi strutturali al momento dell'adesione) ed esterni (rafforzamento delle capacità di una maggiore integrazione nel mercato interno)<sup>26</sup>.

Nell'ambito dell'istruzione e della formazione, tale tendenza è stata ulteriormente analizzata durante l'incontro del Consiglio europeo dei ministri per l'Istruzione con il comunicato di Bordeaux<sup>27</sup> del 2008 che ha identificato il processo di Copenaghen come un processo che offre "un aiuto importante alla modernizzazione dei sistemi VET (istruzione e formazione professionale) e alle riforme – con il sostegno attivo da parte dell'ETF – nei paesi interessati dalla politica di allargamento e dalla politica europea di vicinato".

Allo stesso modo, la comunicazione «Nuove competenze per nuovi lavori»<sup>28</sup> prevede il rafforzamento della cooperazione internazionale e mette in evidenza "il dialogo con i paesi interessati dalla politica europea di vicinato e nell'ambito del partenariato orientale e dell'Unione per il mediterraneo condotto dalla Fondazione europea per la formazione professionale, in particolare per sviluppare il settore dell'istruzione e della formazione professionale (VET) nonché gli schemi nazionali delle qualifiche". L'ETF è altresì menzionata nella risoluzione del Consiglio sul miglioramento dell'integrazione dell'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente, quale strumento per promuovere lo sviluppo dell'orientamento permanente nei paesi terzi<sup>29</sup>.

Anche se le preoccupazioni relative alla sicurezza rimangono in primo piano, l'approccio dell'Unione europea all'immigrazione attraverso l'"approccio globale in materia d'immigrazione" e il "patto europeo sull'immigrazione e l'asilo" ha evidenziato il crescente interesse e l'impegno volti a formulare politiche complete e coerenti che affrontino la vasta gamma di questioni connesse all'immigrazione. Tali politiche riuniscono diverse aree strategiche: sviluppo, affari sociali e occupazione, relazioni esterne e giustizia e affari interni. Il lavoro di analisi condotto dall'ETF sul rapporto tra migrazione e competenze e il suo impatto sui mercati del lavoro locali, nonché la questione della trasparenza e della portabilità delle competenze, sono pienamente in linea con l'approccio dell'UE all'immigrazione, e in esso profondamente radicati.

### 1.3.2 Contesto dei paesi partner dell'ETF

I paesi partner in cui è coinvolta l'ETF rappresentano un'ampia serie di regioni, contesti socioeconomici e questioni connesse allo sviluppo umano. I Balcani occidentali, la Turchia, la Russia, l'Europa orientale, l'Asia centrale e il Mediterraneo meridionale presentano situazioni molto diverse<sup>30</sup>, e tutte queste regioni sono impegnate in profondi cambiamenti collegati agli specifici contesti demografici, economici, sociali e politici.

La crisi finanziaria ed economica sta colpendo tutti questi paesi e in maggiore misura rispetto all'Unione europea, dove esistono vari meccanismi ai quali fare ricorso per limitare le sue conseguenze sociali. Si può prevedere una ripresa a medio termine, ma i prossimi anni vedranno una crescita limitata, nonché disoccupazione ed effetti sui flussi di migrazione, povertà e disuguaglianza, economia informale e questioni etniche. La crisi finanziaria ed economica sta aggravando in alcuni casi i problemi esistenti e in altri casi ne sta creando di nuovi.

---

<sup>25</sup> Dichiarazione congiunta del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri, riuniti in seno al Consiglio, al Parlamento europeo e alla Commissione, concernente la politica di sviluppo dell'Unione europea: "Il consenso europeo sullo sviluppo", Bruxelles, novembre 2005

<sup>26</sup> Attingendo anche alle prospettive della strategia europea per l'occupazione, laddove opportuno.

<sup>27</sup> [http://ec.europa.eu/education/news/news1087\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/news/news1087_en.htm)

<sup>28</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni: Nuove competenze per nuovi lavori: Prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi, COM(2008) 868 (punto 3.3), SEC(2008) 3058

<sup>29</sup> Risoluzione del Consiglio "Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente", Riunione del Consiglio "Istruzione, gioventù e cultura", Bruxelles, 21 novembre 2008.

<sup>30</sup> L'assistenza dell'UE ai paesi partner richiede quindi un'impostazione differenziata, progressiva e basata su chiari parametri di riferimento. V. COM(2003) 104 definitivo.

Date le limitate capacità fiscali di alcuni paesi, le riforme dell'istruzione rischiano di ricevere finanziamenti insufficienti per la loro espansione o di essere del tutto sospese. Questo può anche offrire, tuttavia, un ulteriore impulso a spendere in modo più efficiente ed efficace le scarse risorse in una riforma del sistema. Le riforme del settore dell'istruzione e della formazione professionale rafforzeranno le strategie nazionali di "turnaround" e prepareranno i paesi a posizionarsi meglio per quando la crisi avrà termine.

Nel contempo, si stanno compiendo sforzi con il sostegno dell'UE mirati a creare economie di mercato funzionanti e per sviluppare le democrazie, a consolidare le istituzioni statali per una migliore governance, a promuovere servizi civili responsabili e imparziali e a lottare contro la corruzione.

I governi dovranno affrontare la difficoltà di aumentare i bilanci affinché le politiche del lavoro includano un numero più elevato di disoccupati, il che potrebbe attuarsi a spese di misure attive di politica del lavoro. Mentre i governi si concentrano su come affrontare la crisi nel breve termine, sono emersi nuovi sforzi volti a migliorare l'efficienza della spesa di bilancio, l'assegnazione delle risorse, la qualità e il rendimento degli investimenti, in particolare per i settori sociali.

Le questioni chiave che emergono in tutte le regioni in relazione allo sviluppo del capitale umano possono essere raggruppate nelle seguenti aree:

- riforma dell'istruzione con rinnovata attenzione all'istruzione e alla formazione professionale a tutti i livelli nel contesto dell'apprendimento lungo l'intero arco della vita;
- gestione del mercato del lavoro, in particolare disoccupazione e/o sbilanciamenti tra domanda e offerta di competenze e mobilità della manodopera;
- occupabilità e imprenditorialità;
- governance;
- accesso e inclusione sociale, compresa l'integrazione di genere;
- partenariato sociale;
- collegamento tra il mondo dell'istruzione e il mondo del lavoro.

Informazioni più particolareggiate sulla situazione esistente in ciascun paese sono disponibili nelle note informative sui paesi regolarmente aggiornate sul sito Internet dell'ETF. La situazione dei paesi è importante per le strategie di intervento dell'ETF e le azioni principali sono progettate in modo da adeguarsi al contesto di ogni paese.

## 2. VISIONE E OBIETTIVI

### 2.1 Visione per il 2013

***La visione dell'ETF consiste nel rendere l'istruzione e la formazione professionale nei paesi partner un motore per l'apprendimento permanente e lo sviluppo sostenibile, con un particolare accento sulla competitività e sulla coesione sociale.***

### 2.2 Obiettivi strategici

Per realizzare questa aspirazione, entro il 2013, l'ETF rafforzerà il suo ruolo di centro di competenze affermato e riconosciuto a livello internazionale nel settore dello sviluppo del capitale umano<sup>31</sup> al fine di conseguire i suoi due obiettivi strategici:

---

<sup>31</sup> "per 'sviluppo del capitale umano' s'intende 'un'attività che contribuisca allo sviluppo lungo tutto l'arco della vita delle capacità e delle competenze degli individui attraverso il miglioramento dei sistemi di istruzione e formazione professionale'" (mandato dell'ETF, regolamento (CE) n. 1339/2008, articolo 1, paragrafo 2).

1. contribuire all'interazione tra le politiche interne dell'Unione europea e l'attuazione delle sue politiche per le relazioni esterne nel settore dello sviluppo del capitale umano attraverso una riforma dell'istruzione e della formazione professionale;
2. contribuire allo sviluppo delle conoscenze e delle capacità dei paesi partner nel pianificare, progettare, attuare, valutare e rivedere politiche basate su dati oggettivi nella riforma dell'istruzione e della formazione professionale.

## 2.3 Obiettivi specifici

Per realizzare l'obiettivo strategico di sostenere l'interazione tra le politiche interne dell'Unione europea e l'attuazione delle sue politiche per le relazioni esterne, l'ETF si pone i seguenti obiettivi specifici:

1. migliorare l'analisi e le previsioni relative ai mercati del lavoro dei paesi partner e sostenere questi ultimi nella revisione dei sistemi di istruzione e formazione professionale in questa luce (nuove competenze per nuovi lavori);
2. sostenere il ciclo di programmazione dello strumento relativo alle politiche esterne dell'UE;
3. divulgare informazioni utili e incoraggiare lo scambio di esperienze e di buone pratiche tra l'UE e i paesi partner e tra paesi partner nel campo dello sviluppo del capitale umano;
4. contribuire all'analisi dell'efficacia complessiva dell'assistenza esterna ai paesi partner nel campo dello sviluppo del capitale umano.

Per realizzare l'obiettivo strategico di contribuire allo sviluppo delle conoscenze e delle capacità dei paesi partner, gli obiettivi specifici dell'ETF sono:

5. sostenere i soggetti interessati, in particolare le parti sociali, nei paesi partner per aumentarne il coinvolgimento nelle riforme della formazione professionale e svilupparne la capacità di diventare attori chiave in tali riforme;
6. sviluppare la capacità dei paesi partner di analizzare e interpretare tendenze e sfide e di progettare, attuare, valutare e rivedere le politiche basate su dati oggettivi in materia di sviluppo del capitale umano.

## 2.4 Temi centrali

La visione e gli obiettivi strategici dell'ETF si traducono nelle azioni correlate ai contenuti raggruppandoli in tre temi centrali per il periodo 2010-13, in cui è necessario un notevole sostegno per l'ulteriore sviluppo sostenibile dei sistemi di istruzione e formazione professionale dei paesi partner.

In generale, l'ETF è guidata dal principio della coerenza tra le politiche in materia di istruzione e formazione professionale, occupazione e imprese al fine di aumentare la competitività e creare società inclusive nei paesi partner.

I temi centrali sono collegati e l'ETF lavorerà quindi per creare sinergie tra essi. Collettivamente i temi centrali rappresentano un'agenda integrata per la riforma che collega i sistemi di istruzione e formazione professionale con l'imprenditoria e il mercato del lavoro.

Anche il bilancio dell'ETF basato sulle attività si fonda su questi tre temi centrali. I temi centrali da affrontare a medio termine sono stati raggruppati come segue:

### **A. Sviluppo e offerta di sistemi di istruzione e formazione professionale in una prospettiva di apprendimento permanente**

Lo sviluppo di politiche di istruzione e formazione professionale in una prospettiva di apprendimento permanente copre la progettazione e l'attuazione di politiche in associazione con tutti i soggetti interessati e in particolare con le parti sociali. Questo significa:

- *Lo sviluppo della politica di formazione professionale nell'istruzione secondaria, post-secondaria e superiore, nonché l'istruzione permanente per gli adulti, compresi percorsi*

*orizzontali e verticali con altre componenti di istruzione e formazione, in linea con i fabbisogni del mercato del lavoro.* Dovrebbe essere sostenuto da sistemi efficienti di counselling e orientamento e sistemi di qualifiche modernizzati. Questi comprendono i risultati dell'apprendimento e, ove necessario, lo sviluppo di quadri nazionali delle qualifiche, sistemi di certificazione trasparenti ed equi e la creazione di sistemi per il riconoscimento e la convalida dell'apprendimento non formale e informale. Lo scopo è quello di facilitare l'accesso all'istruzione e la transizione al mondo del lavoro, migliorare i livelli delle qualifiche e promuovere l'equità, ivi compresa l'integrazione di genere e l'inclusione sociale di gruppi svantaggiati. Ciò dovrebbe basarsi su efficaci partenariati pubblico-privato sia nella formulazione delle politiche sia nella fornitura di servizi, nonché su sistemi di ripartizione dei costi.

- *Il miglioramento della qualità del sistema con un particolare accento su insegnanti e formatori e su pedagogie innovative, nonché programmi di studio aggiornati con l'introduzione di competenze chiave.* I metodi di assicurazione della qualità saranno incentrati su funzioni di valutazione e revisione e sull'uso di indicatori adeguati. Saranno necessari nuovi metodi di governance, comprendenti per esempio l'autonomia scolastica, approcci di finanziamento efficienti ed efficaci e un sostegno specifico alle istituzioni coinvolte, comprese le parti sociali.

## **B. Fabbisogni del mercato del lavoro e occupabilità**

Questo tema si concentra sullo studio dei cambiamenti del mercato del lavoro e delle loro implicazioni per l'occupabilità degli individui. Informa il dibattito politico su: (a) lo sviluppo di sistemi di istruzione e formazione adattabili per giovani e adulti; e (b) azioni atte a migliorare la qualità della forza lavoro nel quadro delle politiche sull'occupazione. Un particolare accento sarà posto sui seguenti punti: (i) anticipazione dei fabbisogni di competenze in stretta consultazione con gli attori economici; (ii) miglioramento dell'occupabilità; (iii) abbinamento dell'offerta e della domanda di competenze a breve, medio e lungo termine nel contesto di processi di ristrutturazione economica nei paesi partner; (iv) attenzione alle competenze nel settore informale per la promozione del lavoro dignitoso e di opportunità di apprendimento permanente. Una elevata priorità sarà attribuita alla dimensione sociale, ivi comprese le politiche di flessicurezza, all'inserimento e alla partecipazione delle persone, anche in riferimento all'integrazione di genere, alle politiche attive in materia di mercato del lavoro, comprendenti formazione formale o non-formale, counselling e orientamento, nonché al sostegno al lavoro autonomo, con particolare attenzione agli adulti svantaggiati.

## **C. Imprese e sviluppo del capitale umano: istruzione e partenariati di imprese**

Questo tema si concentra su quattro filoni principali:

1. creazione, gestione e condivisione di conoscenze e competenze nelle imprese (sia nel settore pubblico che in quello privato), in particolare piccole e medie imprese;
2. sostegno allo sviluppo delle imprese con particolare attenzione alle competenze imprenditoriali e all'apprendimento;
3. istruzione e partenariati di imprese per sostenere la transizione dalla scuola al lavoro;
4. potenziamento delle capacità dei rappresentanti delle imprese, dei datori di lavoro e dei dipendenti nonché di altre istituzioni della società civile per la loro partecipazione attiva nella definizione e attuazione delle politiche, nonché controllo e valutazione nel contesto dell'apprendimento permanente.

Per tutti e tre i temi, l'ETF esaminerà le questioni trasversali come la promozione di pari opportunità, compresa l'integrazione di genere, il coinvolgimento delle parti sociali, l'orientamento permanente, i principi dello sviluppo sostenibile e il contributo delle competenze alla riduzione della povertà.

## 2.5 Funzioni

Gli obiettivi saranno realizzati attraverso il conseguimento di risultati relativi a questi temi centrali e alle seguenti quattro funzioni principali<sup>32</sup>:

1. **Funzione 1 – Contributo alla programmazione settoriale e al ciclo progettuale della Commissione:** aiutare la Commissione europea a elaborare ed erogare assistenza esterna ai paesi partner nel quadro delle politiche esterne e dei programmi di assistenza dell'UE. Più specificamente, l'ETF fornirà analisi del contesto per paese, per regione e per tema, al fine di contribuire alla programmazione dell'UE, alle rendicontazioni IPA/ENP e al dialogo nell'ambito della politica regionale, come le piattaforme tematiche del Partenariato orientale e l'Unione per il Mediterraneo. Su richiesta dei servizi pertinenti della Commissione, l'ETF fornirà contributi al ciclo progettuale di quest'ultima e all'elaborazione di programmi di sostegno alle politiche settoriali (obiettivi specifici 2 e 4).
2. **Funzione 2 – Sostegno al rafforzamento delle capacità dei paesi partner:** sostenere i paesi partner nel consolidare ulteriormente la loro capacità di sviluppo di politiche di qualità, di politica in azione e di esame dei progressi delle politiche. Il rafforzamento delle capacità comprende la disseminazione di informazioni, la creazione di reti e lo scambio di esperienze e buone pratiche tra l'UE e i paesi partner, tra i paesi partner e fra regioni geografiche diverse e continuerà a costituire una priorità (obiettivi specifici 5 e 6).
3. **Funzione 3 – Analisi delle politiche:** fornire un'analisi basata su dati oggettivi riguardante le riforme delle politiche nazionali o transnazionali, per sostenere un processo decisionale informato sulle risposte politiche dei paesi partner. Questo comprenderà lo sviluppo di capacità nazionali per l'esecuzione di raccolte e analisi di dati affidabili. Come delineato sopra, ciò comprenderà un'analisi nazionale, regionale o subregionale e tematica (obiettivi specifici 1, 5 e 6).
4. **Funzione 4 – Divulgazione e messa in rete:** favorire gli scambi di informazioni ed esperienze nella comunità internazionale (agenzie, piattaforme e consigli regionali, organizzazioni bilaterali e internazionali e donatori). Questo comprende lo scambio di informazioni, la partecipazione congiunta a conferenze o workshop, lo sviluppo di un lavoro congiunto di ricerca o di analisi ed esercizi di revisione tra pari (obiettivo specifico 3).

Queste funzioni sono assolte mediante contributi come quelli indicati nell'allegato 2 e si rispecchiano nella struttura del bilancio dell'ETF basato sulle attività per il periodo 2010-13.

## 2.6 Principi di azione dell'ETF

Nel definire le proprie attività, l'ETF rispetterà i seguenti principi:

- Le politiche e le strategie di riforma per l'istruzione e la formazione professionale non devono essere meramente mutuate da altri paesi. Devono adeguarsi al contesto del paese in questione e soprattutto mantenere la titolarità dei principali soggetti interessati.
- Un approccio fondamentale dell'ETF consiste nel facilitare un apprendimento delle politiche che incoraggi riflessioni sulle esperienze nazionali e internazionali e che collochi al centro il contesto e le necessità di un paese<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Definite raggruppando le otto principali funzioni nel mandato dell'ETF; regolamento (CE) n. 1339/2008, articolo 2, lettere a)-h).

<sup>33</sup> Secondo i principi di titolarità e allineamento della dichiarazione di Parigi adottata il 2 marzo 2005, come accordo internazionale al quale oltre cento Ministri, responsabili di agenzie e altri funzionari di alto livello hanno aderito impegnando i rispettivi paesi e organizzazioni a proseguire gli sforzi nell'armonizzazione, nell'allineamento e nella gestione degli aiuti per conseguire risultati con una serie di azioni e indicatori verificabili.  
([http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1,1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_3236398_35401554_1_1_1,1,00.html))

- In quanto centro di competenze, la principale risorsa dell'ETF è costituita dal suo personale. Il lavoro di analisi, la consulenza sulle politiche e il sostegno alla programmazione e ai cicli progettuali della Commissione saranno svolti da gruppi di esperti dell'ETF. Tali gruppi possono essere integrati, a seconda dei casi, da esperti esterni.
- L'ETF si adopera per rafforzare l'apprendimento reciproco attraverso una varietà di interventi progettati per singoli paesi o per più paesi.
- L'ETF attinge agli sviluppi dell'UE nel campo dell'istruzione e della formazione e ai collegamenti con l'occupazione, l'inclusione sociale, lo sviluppo delle imprese e la competitività. L'ETF incoraggia i paesi partner a riflettere sugli sviluppi dei loro sistemi in questa luce.
- L'ETF coopera con istituzioni e agenzie dell'UE (in particolare Cedefop ed Eurofound) e con organizzazioni internazionali pertinenti nel campo dello sviluppo del capitale umano per garantire la complementarità, il valore aggiunto e l'efficacia della spesa. L'ETF stabilirà anche stretti collegamenti con il Comitato economico e sociale europeo (CESE), il Comitato delle regioni e le organizzazioni delle parti sociali europee per sostenere sistemi più efficienti per la formazione professionale.

### **3. PRIORITÀ STRATEGICHE**

La presente sezione si riferisce agli obiettivi generali e specifici, ai temi e alle funzioni contestualizzati nelle diverse regioni. L'attuazione delle priorità strategiche in ciascun paese dipenderà in ampia misura dal contesto nazionale, cosicché le azioni dell'ETF sono davvero elaborate su misura, in base al contesto, alla situazione e alle prospettive future del paese, e tengono conto appieno delle priorità dell'Unione europea.

#### **3.1 Priorità transnazionali**

I paesi candidati possono partecipare all'attività di rendicontazione biennale sui progressi compiuti dal processo di Copenaghen. I temi proposti inclusi nella relazione forniscono un quadro adeguato per analizzare le riforme dell'istruzione e della formazione professionale e possono quindi essere presi in considerazione per altri paesi partner dell'ETF. Con lo scopo di rafforzare le capacità nazionali nel campo della rendicontazione e di aumentare la comparabilità dei progressi compiuti nelle riforme del settore dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi partner e nell'UE, l'ETF lancerà e coordinerà un processo parallelo di rendicontazione (il "processo di Torino") per i suoi paesi partner nel 2010 e nel 2012.

Tali processi individueranno le buone pratiche nei paesi partner dell'ETF, promuoveranno l'apprendimento delle politiche e lo scambio di informazioni, e avanzeranno suggerimenti per le future attività dell'ETF e l'assistenza dell'UE. Queste relazioni transnazionali saranno presentate nell'ambito di conferenze nel 2011 e nel 2013.

Capacità rafforzate, un maggiore apprendimento delle politiche e dati comparabili sono anche i principali obiettivi per altre priorità transnazionali riguardanti l'equità e l'inclusione sociale, la gestione della qualità, l'orientamento permanente, la formazione all'imprenditorialità, i quadri e i sistemi delle qualifiche, la cooperazione istruzione-imprese e l'elaborazione di politiche basate su dati oggettivi.

### 3.2 Priorità della regione di preadesione<sup>34</sup>

L'Unione europea continuerà ad investire nel sostegno alle riforme nel campo dell'istruzione e della formazione nonché dell'occupazione nella regione in fase di preadesione. Entro il 2013 si prevede che vari paesi candidati potenziali avranno raggiunto lo status di paesi candidati e alcuni potrebbero essere diventati Stati membri dell'UE. Ciò implica inoltre che la maggior parte dei paesi avrà decentrato i sistemi di gestione esistenti per l'IPA.

Nel settore dell'istruzione e della formazione professionale i paesi stanno spostando l'attenzione dallo sviluppo della legislazione e delle politiche allo sviluppo di istituzioni di sostegno e all'attuazione delle politiche. Tra i settori chiave per il prossimo periodo vi sono lo sviluppo di quadri nazionali delle qualifiche, la creazione di meccanismi e sistemi di garanzia della qualità e l'inclusione di competenze chiave nei programmi di studio. Il maggiore numero di diplomati nell'istruzione secondaria e la necessità di persone più specializzate mettono in evidenza anche il ruolo della formazione professionale post-secondaria nel quadro dell'istruzione superiore. Saranno anche promossi sistemi per l'apprendimento sul lavoro e per la transizione dalla scuola al lavoro.

Nell'ambito dell'occupabilità, la transizione dalla scuola al lavoro sarà affrontata in vari progetti IPA, concentrando l'attenzione sulla disoccupazione giovanile. Sollecitato dalla crisi economica, anche un approccio più strutturato all'apprendimento degli adulti costituirà una sfida fondamentale fino al 2013. Come parte del sostegno ai ministeri del Lavoro e ai servizi per l'occupazione, verrà data maggiore attenzione all'analisi e alla previsione dei fabbisogni del mercato del lavoro.

I paesi IPA, eccetto la Turchia, sono da molti anni coinvolti nella relazione sullo stato di avanzamento relativa alla Carta europea per le piccole imprese. Sulla base di tale esperienza vi sono tre sfide chiave per i prossimi anni: aumentare il ruolo delle parti sociali (nonché di altre organizzazioni della società civile) nell'istruzione e nella formazione professionale e migliorare le relazioni scuola-impresa; promuovere i partenariati per la formazione permanente all'imprenditorialità; e analizzare le necessità di formazione e il sostegno della formazione per l'innovazione nelle piccole imprese e nelle microimprese.

Entro il 2013 l'ETF mira al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- **Rafforzamento delle capacità dei soggetti chiave nelle suddette aree di sviluppo del capitale umano** mediante attività di apprendimento reciproco, facilitando l'apprendimento delle politiche e condividendo esempi di buone prassi. I principali soggetti interessati, come i responsabili delle politiche e le parti sociali, comprese altre organizzazioni della società civile, dovranno avere una visione d'insieme degli sviluppi delle politiche pertinenti nei paesi vicini e nell'UE. L'attuale progetto triennale di apprendimento reciproco, che si concentra sulla qualità, sull'apprendimento degli adulti e sulla formazione professionale post-secondaria, si concluderà nel 2011 e una nuova serie di attività sarà progettata in consultazione con i paesi partner. Anche i progetti regionali sull'inclusione sociale e sulla formazione all'imprenditorialità sosterranno questo obiettivo.
- **Conseguimento della capacità di valutazione, progettazione, pianificazione e attuazione delle politiche per lo sviluppo del capitale umano.** La gestione decentrata dell'IPA trasferisce ai paesi responsabilità sostanziali per l'elaborazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti. L'esperienza dell'ETF con i precedenti paesi candidati nella preparazione per il Fondo sociale europeo (FSE) ha mostrato che sono necessari molto tempo e molta assistenza tecnica per costruire le capacità necessarie e assimilare i principi e i meccanismi per una progettazione e un'attuazione efficaci ed efficienti di misure adeguate per lo sviluppo delle risorse umane. Su richiesta della Commissione europea, l'ETF fornirà sostegno al ciclo progettuale IPA, in particolare attraverso il monitoraggio dei progressi delle riforme relative allo sviluppo del capitale umano.

---

<sup>34</sup> Nelle note informative sui paesi IPA sono disponibili informazioni più particolareggiate sulle priorità del paese specifico.

- **Studio e analisi dei paesi per rafforzare la base fattuale per l'elaborazione e l'attuazione delle politiche.** Una priorità chiave è costituita dallo sviluppo di capacità analitiche nei paesi partner e dalla produzione di dati aggiornati e di qualità, di analisi delle politiche e di raccomandazioni sullo sviluppo del capitale umano. A tal fine, l'ETF s'impegnerà in attività di collaborazione con organizzazioni omologhe chiave nei paesi partner, tra cui uffici statistici, ministeri, agenzie di istruzione e formazione professionale, servizi per l'occupazione, organizzazioni delle parti sociali e altri. I dati e le analisi esistenti, come quelli forniti dalla Banca mondiale, dall'UNDP o dall'OCSE, contribuiranno a questo lavoro. L'ETF sosterrà anche lo sviluppo di meccanismi e strumenti per monitorare e valutare i progressi compiuti nello sviluppo del capitale umano. In base ai risultati degli studi precedenti sui profili migratori, nella regione IPA saranno promossi modelli intesi a migliorare la mobilità del mercato del lavoro e a sostenere una migliore gestione dei flussi migratori partendo da informazioni attendibili al fine di far corrispondere l'offerta con la domanda e determinare la portabilità delle competenze.
- **Promozione della cooperazione regionale nello sviluppo del capitale umano.** L'ETF faciliterà la condivisione di esperienze e di apprendimento al fine di giungere a un approccio concordato comune alle priorità nell'ambito dello sviluppo del capitale umano a livello regionale. Verrà sostenuto lo sviluppo di centri di conoscenza regionali, come il Centro di formazione all'imprenditorialità.

### 3.3 Vicinato

L'impegno dell'UE nei confronti dei paesi vicini è stato di recente rafforzato attraverso l'introduzione dell'Unione per il Mediterraneo (avviata nel luglio 2008) e del partenariato orientale (avviato nel maggio 2009) quali nuove strutture regionali. Inoltre, nella Comunicazione della Commissione del 2009 riguardante l'attuazione della Politica europea di vicinato<sup>35</sup> (PEV), la Commissione ha sottolineato che "le crisi che hanno caratterizzato il 2008 e i problemi che i paesi partner devono ancora affrontare hanno contribuito a rafforzare le considerazioni strategiche che giustificano il consolidamento di una PEV" e l'ETF continuerà a fornire sostegno alla Commissione e a informare il dialogo politico nell'ambito dello sviluppo del capitale umano a livello regionale e nazionale.

Nell'istruzione e nella formazione professionale la maggior parte dei paesi persegue una maggiore coerenza o sostenibilità nelle rispettive strategie di riforma, sostenute attraverso approcci settoriali o politiche più integrate. I paesi stanno introducendo nuovi modelli di governance dei sistemi di istruzione e formazione attraverso interventi mirati a una maggiore autonomia della scuola, l'ottimizzazione dei meccanismi di finanziamento e dell'uso delle risorse, lo sviluppo di partenariati pubblico-privato che coinvolgono le parti sociali, altre organizzazioni della società civile e le imprese a tutti i livelli nel sistema e l'introduzione di meccanismi per il monitoraggio e la valutazione dei risultati dell'istruzione e della formazione professionale, che costituiscono elementi fondamentali da affrontare in tutti i paesi. I settori chiave sono l'assicurazione della qualità e la riforma dei sistemi delle qualifiche in tutte le sottoregioni.

Tenendo conto delle diverse evoluzioni demografiche dei vari paesi, l'elevato numero di abbandoni scolastici, associato all'elevata disoccupazione fra i giovani, rende necessario lo sviluppo di adeguate politiche di apprendimento permanente, adattate alle realtà socioeconomiche e demografiche dei paesi partner. I sistemi devono fornire percorsi e opportunità che consentano agli individui di proseguire la propria formazione durante l'intero arco della vita. Questo comprende interventi volti a rafforzare i collegamenti tra diversi sottosettori dell'istruzione e la creazione di sistemi di qualifiche trasparenti ed esaustivi che consentano un migliore accesso e una maggiore mobilità degli individui, lo sviluppo di sistemi di formazione permanente e il riconoscimento dell'apprendimento in vari contesti (formale, non-formale e informale).

---

<sup>35</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio - Attuazione della politica europea di vicinato nel 2008 Bruxelles, 23/04/2009 COM(2009) 188/3

Nell'ambito dell'occupabilità, le competenze nel settore informale e nelle piccole e medie imprese rimangono una priorità, comprese quelle dei migranti potenziali e di ritorno, con particolare attenzione alla portabilità di tali competenze. La disoccupazione, in particolare fra i giovani, rappresenta una sfida in quasi tutti i paesi. Occorre rafforzare ulteriormente la conoscenza dei mercati del lavoro. Lo sviluppo di meccanismi e strumenti per una migliore comprensione delle dinamiche dei mercati del lavoro (gli squilibri fra domanda e offerta di competenze, il livello di efficienza dei meccanismi di adeguamento) è l'elemento chiave per la promozione dell'occupazione.

L'attuazione della Carta euromediterranea per l'imprenditoria e il miglioramento delle capacità nei paesi del sud riguardanti la formazione all'imprenditorialità proseguiranno. Il partenariato orientale ha altresì richiamato l'attenzione sull'importanza dell'imprenditorialità e della formazione in materia. Come menzionato in precedenza, il partenariato sociale sta acquistando importanza in tutta la regione e il sostegno allo sviluppo e all'attuazione di modelli di governance a vari livelli (nazionale, regionale, locale e scolastico) continuerà ad essere una priorità.

L'ETF mira a realizzare entro il 2013 i seguenti obiettivi nei paesi del vicinato:

**Rafforzamento delle capacità dei principali soggetti interessati pubblici e privati** nella progettazione, pianificazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche di sviluppo del capitale umano a vari livelli (nazionale, regionale, locale e/o scolastico) nei settori connessi a:

- partenariato pubblico-privato e partenariato sociale, compresi i meccanismi di finanziamento;
- garanzia della qualità;
- qualifiche;
- ottimizzazione dell'uso delle risorse;
- analisi del mercato del lavoro e del fabbisogno di competenze;
- modelli per il miglioramento della mobilità del mercato del lavoro e il sostegno di una migliore gestione dei flussi migratori, sulla base di informazioni affidabili per far corrispondere offerta e domanda e per determinare la portabilità delle competenze.

**Fornitura di informazioni sulle politiche in materia di occupazione** (riguardanti sbilanciamenti tra domanda e offerta di competenze e l'efficienza dei meccanismi di adeguamento). Individuazione degli elementi chiave per la promozione dell'occupazione e sostegno mirato alla formulazione di politiche atte a contrastare la disoccupazione (compresi la relativa importanza dell'imprenditorialità, lo sviluppo delle piccole imprese, la competitività e il ruolo produttivo delle donne nell'economia).

**Rafforzamento del dialogo politico sullo sviluppo del capitale umano nel quadro dei partenariati UE-ENPI** mediante:

- migliori informazioni sulle politiche dell'UE e sulla loro rilevanza per i paesi partner, compreso il processo di Copenaghen per lo sviluppo del settore dell'istruzione e della formazione professionale, usando nuove forme di cooperazione ed esperienze quali l'apprendimento tra pari, piattaforme virtuali e gemellaggi;
- fornitura di analisi, interpretazione e disseminazione di tendenze transnazionali, per esempio riconoscimento di questioni relative allo sviluppo del capitale umano in forum ad alto livello quali conferenze ministeriali, riunioni UE/paesi partner e riunioni ad alto livello delle parti sociali e della rete MERIC (Mediterranean Recognition Information Centres) nella regione del Mediterraneo.

**Maggiore rilevanza degli interventi dell'UE nello sviluppo del capitale umano** nella progettazione e programmazione di politiche basate su dati oggettivi, con l'aiuto dell'ETF mediante l'impegno con istituzioni e soggetti interessati dei paesi partner, con i seguenti risultati:

- potenziamento dell'informazione sullo sviluppo del capitale umano proveniente dai paesi;

- migliore coordinamento e cooperazione tra i paesi e al loro interno, compresa l'unione di risorse e conoscenze locali, la condivisione e la divulgazione di esperienze.

**Rafforzamento della cooperazione regionale** tra i paesi della regione e delle sottoregioni (est e sud) mediante la fornitura di un'analisi subregionale, lo scambio di buone pratiche e la promozione della revisione e della formazione tra pari. Sulle questioni collegate alle qualifiche e alla formazione all'imprenditorialità, il lavoro andrà oltre gli scambi di esperienze per giungere alla definizione di approcci metodologici simili.

Anche la contaminazione delle competenze con altre regioni, come i paesi IPA, verrà rafforzata sulle questioni più rilevanti.

### 3.4 Asia centrale

Lo strumento di cooperazione allo sviluppo evidenzia l'importanza delle riforme dei sistemi di istruzione e formazione, in particolare in relazione all'istruzione e alla formazione professionale, nonché la modernizzazione dell'istruzione superiore e dello sviluppo delle competenze per migliorare il tenore di vita e ridurre la povertà. Inoltre, lo strumento pone l'accento sul ruolo della coesione sociale e dell'occupazione. A partire dal mese di maggio 2007, l'importanza dell'istruzione e della formazione è stata consolidata dalla strategia del Consiglio per un nuovo partenariato con l'Asia centrale<sup>36</sup>, che ha condotto a un'iniziativa europea per l'istruzione nell'Asia centrale<sup>37</sup>.

L'attenzione strategica dell'ETF sarà concentrata sulle politiche e sulle riforme dell'istruzione e della formazione professionale atte a rafforzare l'occupabilità della forza lavoro, con il coinvolgimento dei soggetti interessati pubblici e privati. Saranno promossi uno sviluppo sostanziale delle capacità negli istituti di formazione professionale e un miglioramento delle competenze per sostenere l'occupazione attraverso l'apprendimento permanente e migliori servizi per l'occupazione.

L'ETF mira al conseguimento dei seguenti risultati entro il 2013:

- rafforzamento delle capacità dei soggetti interessati nazionali, tra cui organizzazioni della società civile, in relazione a questioni chiave per lo sviluppo del capitale umano, facilitando l'apprendimento delle politiche, condividendo le buone pratiche ed esperienze e l'apprendimento tra pari. Le questioni chiave riguardano la creazione di sistemi di apprendimento permanente, il miglioramento della governance dell'istruzione e della formazione professionale al fine di migliorare i collegamenti con l'evoluzione del mercato del lavoro e le opportunità di cooperazione tra il sistema di istruzione e formazione e le imprese per aumentare l'adattabilità dei lavoratori e promuoverne le capacità imprenditoriali.
- Consapevolezza da parte dei soggetti chiave delle modalità atte a migliorare il livello di prestazioni degli istituti di formazione professionale, compreso un uso più efficiente delle risorse, la trasformazione delle scuole professionali in centri di apprendimento permanente e lo sviluppo di opportunità di apprendimento per adulti. Viene prestata particolare attenzione all'equità degli approcci e al ruolo che può svolgere l'istruzione e la formazione professionale per la riduzione della povertà.
- Fornitura di sostegno ai servizi per l'occupazione per lo sviluppo delle capacità atte ad affrontare meglio le sfide del mercato del lavoro. Un particolare accento è posto sull'analisi delle necessità del mercato del lavoro. Inoltre, lo sviluppo delle capacità migliora le informazioni sui progressi della riforma dell'istruzione e della formazione professionale e i suoi collegamenti con il mercato del lavoro come contributo alla formulazione di politiche basate su dati oggettivi e alla programmazione dell'assistenza dell'UE.

---

<sup>36</sup> [http://ec.europa/external\\_relations/central\\_asia/index\\_en.htm](http://ec.europa/external_relations/central_asia/index_en.htm)

<sup>37</sup> [http://ec.europa.eu/external\\_relations/central\\_asia/docs/progress\\_report\\_0608\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/external_relations/central_asia/docs/progress_report_0608_en.pdf) Relazione congiunta del Consiglio e della Commissione europea al Parlamento europeo sull'attuazione della strategia dell'UE per l'Asia centrale.

- Divulgazione delle politiche e delle esperienze dell'Unione europea, che diventano così un'ispirazione per la modernizzazione e la riforma dei sistemi di istruzione professionale. È istituito un dialogo costante con i responsabili delle decisioni, mentre attività mirate per lo sviluppo delle capacità contribuiscono a far conoscere ai soggetti chiave le buone pratiche a livello di Unione europea.

In linea con la strategia del Consiglio e l'iniziativa europea per l'istruzione nell'Asia centrale, l'ETF porrà l'accento sul lavoro a livello multinazionale e sosterrà la divulgazione delle esperienze maturate dai singoli paesi e l'apprendimento delle politiche mediante la messa in rete. Contribuirà così alla cooperazione regionale, assicurando nel contempo che le attività multinazionali rimangano allineate e pertinenti con le strategie di riforma nazionali.

## **Cooperazione con i partner strategici**

In relazione all'IPA, l'ETF consulterà, chiederà la previa autorizzazione e lavorerà in stretta collaborazione con la Commissione europea e con le delegazioni di quest'ultima. Inoltre, l'ETF collaborerà con il Cedefop per la preparazione all'adesione all'UE, nonché su vari temi prioritari con altre agenzie e istituzioni europee, la Banca mondiale, l'UNDP, l'OIL, l'OCSE, la divisione per il capitale umano del Consiglio di cooperazione regionale (RCC)<sup>38</sup>, la task force dell'RCC per lo sviluppo del capitale umano, l'ERISEE, altre reti di esperti pertinenti e altre istituzioni partner. La cooperazione con l'OCSE e la BERIS continuerà su questioni connesse alla formazione permanente all'imprenditorialità.

L'ETF perseguita strettamente partenariati con gli Stati membri dell'UE (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Agence Française de Développement (AFD), UK Department for International Development (DFID) ecc.) e le organizzazioni internazionali (Banca mondiale, OCSE ecc.). I partenariati comprendono programmi e interventi congiunti, una stretta consultazione, la condivisione di conoscenze e la definizione di parametri di riferimento, per esempio nell'ambito dei progetti di innovazione e apprendimento.

L'ETF continuerà a tenersi al passo con le attività nel settore dell'istruzione e della formazione, in particolare in relazione al settore informale, di altri donatori nell'Asia centrale e a condividere la sua esperienza con i donatori bilaterali, la Banca mondiale, l'OIL e la Banca asiatica di sviluppo.

## **3.5 Altri paesi**

In altri paesi l'obiettivo è quello di consentire all'ETF di rispondere alle potenziali richieste della Commissione di fornire sostegno a paesi al di fuori del suo attuale gruppo di paesi partner, previa approvazione del Consiglio di amministrazione<sup>39</sup>.

La diversificazione geografica potrà sostenere la maggiore efficacia dell'UE nel suo contributo allo sviluppo del capitale umano a livello internazionale. Fornendo le proprie competenze e i propri metodi non solo agli attuali paesi partner ma anche ad altri, l'ETF può migliorare la visibilità dell'Unione europea nello sviluppo del capitale umano. Ciò implica che la diversificazione dovrà partire dalle attività centrali dell'ETF e/o dalle aree in cui è stata sviluppata una forte competenza.

Qualsiasi espansione geografica dovrebbe concentrarsi sui temi centrali strategici dell'ETF. Di conseguenza, qualsiasi diversificazione di tal genere<sup>40</sup> si concentrerà su servizi a richiesta

---

<sup>38</sup> Il consiglio per la cooperazione regionale promuove la cooperazione reciproca e l'integrazione europea ed euro-atlantica dell'Europa sud-orientale quale ispirazione per lo sviluppo nella regione a vantaggio della popolazione – v. www.rcc.int.

<sup>39</sup> Articolo 1, paragrafo 1, lettera c), del regolamento ETF (rifusione): altri paesi (oltre ai paesi IPA ed ENPI) designati mediante decisione del consiglio di amministrazione in base a una proposta sostenuta da due terzi dei suoi membri e a un parere della Commissione, e contemplati da uno strumento comunitario o da un accordo internazionale che comprenda un elemento relativo allo sviluppo del capitale umano, nella misura consentita dalle risorse.

<sup>40</sup> Qualsiasi ampliamento delle attività geografiche dell'ETF oltre i paesi coperti nell'attuale mandato (cfr. articolo 1, lettere a) e b) del regolamento rifuso) non saranno a carico delle disponibilità dei rispettivi stanziamenti accantonati di cui alla denominazione 4 (sovvenzione fornita dal bilancio comunitario alla denominazione 4, voci di bilancio 15-02-27-01 e 15-02-27-02). Tutte queste attività dovranno essere coperte da stanziamenti supplementari forniti dai servizi della Commissione che li richiedono.

alla Commissione europea e all'Unione europea (per esempio, assistenza tecnica alla DG Istruzione e cultura o altri servizi su questioni tematiche).

## 3.6 Sviluppo di competenze

### 3.6.1 Sviluppo di competenze tematiche

Benché l'innovazione e l'apprendimento facciano parte di tutte le attività dell'ETF, nel 2006 è stato istituito un programma specifico per l'innovazione e l'apprendimento al fine di sostenere lo sviluppo di competenze in nuove aree tematiche e di nuovi approcci allo sviluppo di politiche. L'ETF stanzia in media approssimativamente il 20% delle sue risorse ogni anno per l'innovazione e l'apprendimento.

Il programma di innovazione e apprendimento contribuirà (i) allo sviluppo delle competenze dell'ETF in linea con il nuovo mandato, (ii) all'integrazione di tali competenze nelle normali operazioni dell'ETF nei paesi e nelle regioni e (iii) al riconoscimento dell'ETF come centro di competenze nei paesi partner e fra partner internazionali. Questo sarà realizzato mediante nuovi progetti di innovazione e di apprendimento e le comunità di pratica.

L'approccio dei *progetti di innovazione e apprendimento* è mirato a (i) comprendere e concettualizzare gli sviluppi nei nostri paesi partner attraverso l'analisi e la ricerca e (ii) applicare e affinare i concetti esistenti attraverso controlli concreti.

Sono in corso quattro progetti di innovazione e apprendimento che termineranno nel 2010. Nel settore dell'istruzione e della formazione professionale c'è il progetto di analisi dello sviluppo del capitale umano, che intende sviluppare una metodologia mirata ad analizzare i progressi nella formazione professionale nei paesi partner. Nel campo dell'occupabilità il progetto sulla flessicurezza analizza la rilevanza di tale concetto dell'Unione europea per numerosi paesi partner. Il progetto sulla competitività mira a sviluppare una metodologia per analizzare i collegamenti tra competenze e competitività economica. Infine, un progetto trasversale sulla parità tra donne e uomini analizza le politiche di genere nazionali e le barriere socioeconomiche alla transizione delle donne dall'istruzione al lavoro.

L'approccio delle *comunità di pratica* è mirato a (i) mantenersi al passo con gli sviluppi comunitari e internazionali nel loro campo e (ii) mobilitare le loro competenze fungendo da helpdesk per i colleghi e i paesi partner dell'ETF e fornire un contributo ai progetti dell'ETF.

Dal 2008 esistono cinque comunità di pratica presso l'ETF. Nel settore della formazione professionale coprono i quadri nazionali delle qualifiche e l'istruzione superiore. Per l'occupabilità esistono comunità per questioni relative all'occupazione e al mercato del lavoro e per la transizione dalla scuola al lavoro. Infine esiste una comunità di pratica sugli indicatori e sui dati finalizzati alle politiche basate su dati oggettivi.

Il programma di innovazione e apprendimento è mirato a realizzare entro il 2013 i seguenti obiettivi:

- sviluppo di dati e analisi dell'ETF in linea con il nuovo mandato per rafforzare la base di informazioni per la formulazione e l'attuazione delle politiche nei settori centrali dell'ETF dell'istruzione e della formazione professionale, dell'occupazione e dell'imprenditorialità. Saranno sviluppati strumenti metodologici atti a consentire un'analisi approfondita delle realtà dei paesi partner per lo sviluppo di politiche basate su dati oggettivi relative alla riforma dell'istruzione e della formazione professionale. Sarà valutata la rilevanza delle politiche dell'Unione europea nello sviluppo del capitale umano nel contesto dei paesi partner dell'ETF insieme alle loro implicazioni per la formulazione di politiche nazionali. Saranno individuate nuove tendenze politiche nello sviluppo del capitale umano, in particolare il contributo delle competenze alla crescita di nuove industrie e posti di lavoro, allo sviluppo sostenibile e alle relative dimensioni economiche, sociali e ambientali.
- Tale competenza sarà integrata nelle normali operazioni dell'ETF per contribuire al rafforzamento delle capacità dei soggetti chiave. I risultati dei progetti di innovazione e apprendimento e le comunità di pratica sono utilizzati per sostenere la qualità delle funzioni principali dell'ETF di consulenza politica, costruzione delle capacità e sostegno

alla programmazione dell'UE. Nella maggior parte dei casi i progetti sosterranno la cooperazione transregionale.

Nel 2010 sarà valutata l'efficacia dell'attuale programma di innovazione e apprendimento e potrebbe essere selezionata una nuova serie di progetti e di comunità di pratica dalle seguenti aree:

- istruzione per il XXI secolo, comprendente governance, gestione efficiente dei centri di istruzione; partenariati, finanziamento e innovazioni dell'apprendimento, raggiungimento di risultati da parte degli studenti e sviluppo della formazione all'imprenditorialità;
- uguaglianza e cittadinanza attiva attraverso l'accesso a un'istruzione e un'occupazione di qualità comprendenti parità tra i sessi, coesione sociale, partecipazione, spesa ed efficienza;
- nuove competenze per nuovi lavori come quadro per il lavoro di analisi dell'ETF sul mercato del lavoro, ivi compresa l'interazione del cambiamento tecnologico e demografico nel contesto dello sviluppo sostenibili di una società basata sulla conoscenza;
- apprendimento lungo l'intero arco della vita e mobilità dei discenti comprendente (i) percorsi e transizioni attraverso settori diversi del sistema di istruzione e verso il mercato del lavoro e (ii) trasparenza e portabilità delle competenze (in particolare per i migranti); questo tema comprende un lavoro sui quadri per le qualifiche e il riconoscimento dell'apprendimento, ivi compresa la partecipazione all'istruzione post-secondaria, l'istruzione superiore, l'apprendimento non formale, il trasferimento di crediti;
- azione delle imprese per il miglioramento delle competenze della forza lavoro, ivi compresa la responsabilità sociale delle imprese nella riqualificazione del personale, facilitando l'integrazione nel mercato del lavoro dei lavoratori disoccupati e contribuendo all'istruzione e alla formazione di giovani e adulti.

Il programma di innovazione e apprendimento è supportato da:

- processi di gestione delle conoscenze che integrano le attività nelle funzioni dell'ETF, ivi compreso lo sviluppo costante delle competenze del personale;
- cooperazione con la DG Sviluppo e le agenzie comunitarie (in particolare Cedefop ed Eurofound) nonché con le agenzie di sviluppo internazionali;
- comunicazione esterna comprese pubblicazioni "portabandiera" e organizzazione di conferenze tematiche.

### **3.6.2 Condivisione e gestione delle conoscenze**

La creazione, la gestione e la condivisione delle conoscenze sono essenziali per il successo dell'ETF quale centro di competenze. L'ETF dedicherà risorse a esplorare, definire e attuare la strategia e le risposte più adatte. Queste saranno progettate in modo da garantire che le conoscenze esistenti siano accessibili, utilizzate e continuamente arricchite nel corso della realizzazione della missione dell'organizzazione.

Partendo dal lavoro del 2009 per stabilire una visione e una strategia per il trasferimento delle conoscenze, l'ETF procederà con l'attuazione della strategia. Un team di gestione delle conoscenze coordinerà una risposta dell'intera organizzazione alle necessità individuate di condivisione e gestione delle conoscenze.

Entro il 2013 ciò condurrà ai seguenti risultati:

- le necessità di gestione delle conoscenze dell'ETF saranno adeguate e strategicamente allineate alla missione, alle aree di conoscenze e alle risorse umane disponibili dell'ETF;

- sarà dato un contributo allo sviluppo dell'ETF come rete / organizzazione di apprendimento, considerando la circolazione di conoscenze un indicatore di successo, con il risultato di una più ricca raccolta di esperienze sul campo e di conoscenze specializzate;
- la pratica della gestione delle conoscenze avrà luogo in progetti specifici e in tutte le fasi del ciclo di vita dell'ETF, comprese la consultazione e la programmazione;
- strumenti e sistemi di conoscenza raccoglieranno e analizzeranno direttamente i dati, offrendo una migliore comprensione. La biblioteca dell'ETF sarà riprogettata come centro di risorse di conoscenze "ad hoc" in un centro di competenze;
- la gestione delle conoscenze sarà monitorata e il conseguimento di obiettivi di prestazione sarà oggetto di resoconti come per le altre attività.

### 3.7 Collaborazione con altre istituzioni

In linea con la funzione d) del regolamento dell'ETF ("favorire lo scambio di informazioni e esperienze tra i donatori impegnati nella riforma dello sviluppo del capitale umano nei paesi partner")<sup>41</sup>, l'ETF dovrà fare appello all'esperienza maturata all'interno e all'esterno dell'UE in relazione all'istruzione e alla formazione in una prospettiva comprendente l'intero arco della vita e alle istituzioni coinvolte in questa attività<sup>4243</sup>.

L'ETF perseguita una maggiore collaborazione con le agenzie operanti nelle aree politiche collegate, compresa la commissione del Parlamento europeo per l'occupazione e gli affari sociali.

Coopererà in particolare con il Cedefop nel quadro di un programma di lavoro comune annuale. È altresì prevista la cooperazione con la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, l'ECOSOC, le Eurochambers e altre organizzazioni delle parti sociali dell'Unione europea.

Analogamente, l'ETF perseguita la cooperazione con l'aiuto bilaterale nei suoi paesi partner, attraverso i rappresentanti degli Stati membri dell'UE nel Consiglio di amministrazione, come ha fatto in passato con il Ministero italiano degli Affari esteri. L'ETF cercherà anche opportunità per il coinvolgimento diretto dei membri del Consiglio di amministrazione nelle sue attività nel campo o nell'organizzazione di visite di studio o altre attività collegate negli Stati membri dell'UE.

La cooperazione dell'ETF con altri partner e istituzioni segue considerazioni strategiche: la cooperazione dovrebbe essere prevista se fornisce sinergie positive e vantaggi per i sistemi di istruzione e formazione professionale e i mercati del lavoro dei paesi partner.

## 4. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Le attività di comunicazione dell'ETF mirano a garantire una visione chiara e condivisa del proprio ruolo e delle proprie competenze nel sostegno dello sviluppo del capitale umano all'interno delle politiche dell'Unione in materia di relazioni esterne.

L'ETF vanta una politica di comunicazione di ampia portata che si rivolge ai soggetti chiave e ad altri destinatari pertinenti.

L'ETF elaborerà un nuovo insieme di strumenti di comunicazione adeguato alle esigenze di vari gruppi di beneficiari in linea con il suo mandato. Tali strumenti saranno sottoposti

<sup>41</sup> Articolo 2, lettera d), del regolamento (CE) n. 1339/2008.

<sup>42</sup> Secondo lo spirito della dichiarazione di Parigi, in particolare il principio di armonizzazione ("I paesi donatori coordinano le loro azioni, semplificano le procedure e condividono le informazioni per evitare duplicazioni") ([http://www.oecd.org/document/18/0\\_3343\\_en\\_2649\\_3236398\\_35401554\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0_3343_en_2649_3236398_35401554_1_1_1_1,00.html)).

<sup>43</sup> Nel quadro degli accordi esistenti dell'UE con le organizzazioni internazionali, in particolare le istituzioni finanziarie internazionali e le organizzazioni delle Nazioni Unite, al Consiglio di amministrazione sarà chiesto di adottare accordi formali di collaborazione tra tali organizzazioni e l'ETF sulla base di un parere della Commissione.

continuamente a verifica in modo da attuare un'informazione e una comunicazione mirate, per fornire al momento opportuno i prodotti e i servizi giusti ai gruppi di beneficiari pertinenti.

Verranno identificate e attuate nuove tecnologie per trasmettere efficacemente i messaggi dell'ETF – in primo luogo migliorando il sito web, integrando strumenti multimediali, audiovisivi e mezzi di comunicazione sociali.

Per risultare efficaci, le attività di informazione e comunicazione dell'ETF devono essere chiare, visibili, proattive, regolari, multilingue e trasparenti. L'ETF si pone come organismo dell'Unione europea aperto a politici, autorità, organizzazioni e pubblico. Deve essere attiva nel dibattito internazionale e assicurare che le informazioni raccolte per le sue pubblicazioni siano gratuitamente messe a disposizione dell'Unione europea, degli Stati membri, dei paesi partner e di tutte le altre parti interessate.

Tutto il personale è responsabile per la comunicazione all'interno delle rispettive aree di lavoro e in linea con le istruzioni concordate a livello di istituzione e opera come portavoce dell'ETF in tutte le sue attività. L'Unità di comunicazione esterna dell'ETF coordinerà e guiderà il personale nelle attività di comunicazione.

L'ETF organizzerà almeno due eventi istituzionali ogni anno per un vasto pubblico (con partecipanti appartenenti alla maggior parte delle categorie di soggetti interessati con cui l'ETF collabora nei paesi partner e nell'UE) su temi particolarmente attinenti alle principali priorità politiche incluse nella presente prospettiva a medio termine o nelle rispettive agende dell'UE o dei paesi partner. L'ETF presenterà il suo contributo ai principali temi individuati dall'UE (2010: lotta alla povertà e all'esclusione sociale; 2011: Anno europeo del volontariato ecc.) o alle priorità chiave stabilite dalle Presidenze del Consiglio dell'UE.

## 5. RISORSE, GOVERNANCE E GESTIONE

L'ambiente dell'ETF è in continua evoluzione. L'ETF deve essere innovativa, creativa e reattiva alle necessità delle parti interessate nel soddisfare le necessità in costante cambiamento dei suoi servizi derivanti dagli sviluppi delle politiche e dalla situazione in evoluzione dei paesi partner. L'ETF deve anche migliorare continuamente la sua conformità ai requisiti di sana gestione delle sue risorse finanziarie, umane e tecniche in linea con le norme dell'Unione europea, mantenendo le spese a un livello minimo.

Questo comporterà una costante ottimizzazione delle sue prassi di pianificazione e di gestione delle risorse, ivi compresi i processi di monitoraggio e valutazione della qualità, della pertinenza e dell'efficacia del suo lavoro per la realizzazione dei suoi obiettivi strategici e il conseguimento dei risultati attesi.

Nel contesto del riscaldamento globale e del cambiamento climatico, l'ETF deve inoltre assumersi la responsabilità di intervenire anche sulle questioni ambientali.

L'ETF è impegnata a dotarsi entro il 2013 di un sistema di gestione ambientale basato sui risultati dell'audit ambientale iniziale eseguito nel 2009 e a rispettare i regolamenti e le norme europee e globali che disciplinano la gestione ambientale.

### 5.1 Risorse

#### 5.1.1 Risorse finanziarie

Per il periodo 2010-13 gli stanziamenti previsti per l'ETF a carico del bilancio comunitario ammontano a 79,223 Mio EUR.

(Mio EUR)	Bilancio 2010	Prog. Fin. 2011	Prog. Fin. 2012	Prog. Fin. 2013	Totale
ETF Sovvenzione ai titoli 1 e 2	15,531	14,328	14,618	14,917	59,394
ETF Sovvenzione al titolo 3	3,929	5,200	5,300	5,400	19,829
	19,460	19,528	19,918	20,317	79,223

Di tale sovvenzione, il 75% corrisponde ai titoli 1 e 2 (spese relative al personale e immobili, attrezzatura e spese varie di funzionamento), mentre il 25% corrisponde al titolo 3 (spese derivanti dall'esercizio di funzioni specifiche)<sup>44</sup>. Questo riflette il profilo dell'ETF come centro di competenza, la cui principale risorsa è costituita dalle competenze del suo personale.

A questo bilancio possono aggiungersi altre entrate connesse ai progetti, provenienti da altri fondi della CE, da aiuti bilaterali o da organizzazioni internazionali<sup>45</sup>.

Nonostante una riduzione del bilancio per il 2010<sup>46</sup>, l'ETF intende adempiere al suo mandato, decidendo le priorità per le proprie attività in una prospettiva orientata ai risultati in linea con le aspettative delle parti interessate e facendo un uso efficiente di tutte le risorse finanziarie a sua disposizione.

#### **Ripartizione delle risorse per funzione**

Sulla base dell'esperienza e dei presupposti di pianificazione dell'ETF, le principali funzioni sono la fornitura di analisi e consulenza sulle politiche e il contributo all'assistenza dell'UE: a queste contribuiscono l'incremento delle capacità, la divulgazione, lo scambio di informazioni e la valutazione dell'assistenza alla formazione. La distribuzione dell'ETF delle risorse secondo queste funzioni è la seguente:

<b>Funzione</b>	<b>% bilancio</b>
Contributo alla programmazione settoriale e al ciclo progettuale della Commissione	42,5%
Sostegno al rafforzamento delle capacità dei paesi partner	24%
Analisi delle politiche	20%
Divulgazione e messa in rete	13,5%

#### **Ripartizione delle risorse per tema**

Facendo riferimento all'approccio tematico, l'ETF pianifica di assegnare le risorse ai tre temi centrali nel seguente modo:

<b>Tema</b>	<b>% bilancio</b>
Sviluppo e offerta di sistemi di istruzione e formazione professionale	62%
Necessità del mercato del lavoro e occupabilità	21%
Imprese e sviluppo del capitale umano: istruzione e partenariati di imprese	17%

#### **Ripartizione delle risorse per settore di sostegno**

In linea con la comunicazione della Commissione<sup>47</sup>, le risorse dell'ETF forniranno un sostegno annuale indicativamente come segue:

---

<sup>44</sup> V. tabella nell'allegato relativa alle regioni, alle funzioni e ai titoli.

<sup>45</sup> V. articolo 15, paragrafi 3 e 4, del regolamento (CE) n. 1339/2008.

<sup>46</sup> La sottoutilizzazione del bilancio nel 2007 e nel 2008 dovuta a instabilità del contesto politico e organizzativo dell'ETF (ritardato ritrasferimento di Tempus, ritardata adozione del nuovo mandato) ha indotto l'autorità di bilancio a ridurre il bilancio per il 2010 del 4% rispetto all'importo previsto nelle prospettive finanziarie.

<sup>47</sup> Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce una Fondazione europea per la formazione professionale (rifusione), COM(2007) 443 definitivo del 25 luglio 2007, 2007/0163 (COD).

<b>Area di sostegno</b>	<b>% bilancio</b>
Regione di preadesione	32,5%
Vicinato europeo	32,5%
Asia centrale	15%
Programmi di innovazione e apprendimento	20%

Le ripartizioni per funzione, per tema e per area di sostegno sono da considerarsi orientative, in quanto elaborate nel contesto attuale. L'ETF seguirà i cambiamenti dell'ambiente organizzativo e politico e vi si adeguerà, definendo le priorità fra le sue attività per garantire i risultati più efficienti in linea con il suo mandato.

In considerazione dei cambiamenti di approccio nei confronti dell'assistenza ai paesi mirata a una maggiore integrazione e a un maggiore impatto a livello di sistema, qualsiasi riduzione dell'attuale dotazione di bilancio potrebbe mettere a rischio il conseguimento di questi obiettivi.

### **5.1.2 Risorse umane**

L'attenzione dell'ETF sarà focalizzata sulla continua messa a punto della qualità e della quantità delle competenze necessarie per adempiere al mandato nei prossimi tre anni.

Nel 2010 l'ETF disporrà dei seguenti posti vacanti:

- 96 agenti temporanei,
- 33 agenti contrattuali e locali e
- 6 esperti nazionali distaccati.

La tabella dell'organico dell'ETF per il 2010 riflette la necessità di un rafforzamento delle competenze, con un trasferimento di cinque posti dal grado AST al grado AD, per un totale di 59 AD e 37 AST rispetto ai precedenti 54 AD e 42 AST<sup>48</sup>. Il personale che lascia l'ETF ai gradi più alti sarà sostituito da personale reclutato ai gradi di ingresso, che ora sono definiti nel piano per la politica del personale come AD7 per specialisti e AD9 per specialisti senior<sup>49</sup>.

A medio termine, naturalmente la distribuzione complessiva dei gradi nella tabella dell'organico evolverà, per tenere conto delle reali occupazioni, delle riclassificazioni, dei pensionamenti e delle sostituzioni in progetto e saranno quindi necessari ulteriori adeguamenti su base annuale.

Nel contempo, il modello di competenza dell'ETF si concentrerà principalmente sull'apprendimento permanente e sui suoi collegamenti con il mercato del lavoro, con un accento più forte che in passato sullo sviluppo delle capacità e sull'analisi delle politiche, comprese le competenze per un'assistenza più specializzata alla Commissione e ai paesi partner nella definizione e nell'attuazione di strategie allineate con le priorità delle politiche nazionali.

Ciò garantirà che il personale dell'ETF abbia le competenze e le conoscenze per sostenere il trasferimento dell'assistenza esterna dell'UE dall'assistenza ai progetti al sostegno alle politiche all'interno dello Strumento di assistenza preadesione, lo strumento europeo di vicinato e partenariato, lo strumento di cooperazione allo sviluppo e un approccio basato su programmi settoriali all'aiuto internazionale in generale.

Il principale oggetto delle attività di sviluppo del personale sarà lo sviluppo di competenze e le capacità di gestione delle conoscenze.

Negli allegati sono disponibili dati aggregati.

---

<sup>48</sup> Ai sensi dell'articolo 32 del regolamento finanziario dell'ETF, nel novembre 2008 il Consiglio di amministrazione ha approvato i trasferimenti dei gruppi di funzioni nella tabella dell'organico.

<sup>49</sup> L'ETF adotterà gli orientamenti sul piano per la politica del personale pubblicati dalla Commissione sulla base dell'articolo 31 dello Statuto dei funzionari.

## 5.2 Amministrazione

L'ETF è amministrata da un consiglio composto da un rappresentante di ciascuno Stato membro e tre rappresentanti della Commissione, tra i quali il Direttore generale della DG Istruzione e cultura (DG EAC), che lo presiede. Il consiglio comprende altresì tre esperti senza diritto di voto nominati dal Parlamento europeo<sup>50</sup>. Inoltre, tre rappresentanti dei paesi partner possono assistere alle riunioni del consiglio di amministrazione in qualità di osservatori.

La principale responsabilità del consiglio di amministrazione è l'adozione del progetto di programma di lavoro annuale dell'ETF, la relazione annuale d'attività e i bilanci, previa approvazione del Parlamento europeo nel contesto del bilancio generale dell'Unione europea. Con lo scopo di aumentare il contributo e il coinvolgimento di membri del consiglio di amministrazione nelle attività di pianificazione e di valutazione dell'ETF, saranno istituiti due gruppi di lavoro per fornire contributi al ciclo di pianificazione organizzativa.

L'ETF mira a sfruttare le competenze tecniche dei membri del consiglio di amministrazione attraverso la partecipazione diretta a eventi e il sostegno all'organizzazione di missioni di studio in Europa. Il loro sostegno sarà richiesto anche per assicurare la partecipazione dell'ETF alle più rilevanti iniziative delle Presidenze dell'UE.

Perseguendo un approccio flessibile e proattivo alle diverse parti interessate, i processi di governance dell'ETF comprendono regolari riunioni con:

- le Direzioni generali della Commissione europea rappresentate nel consiglio di amministrazione;
- la Direzione generale di riferimento, vale a dire la DG Istruzione e cultura;
- le varie DG che richiedono servizi per questioni operative, in particolare la DG Allargamento, la DG Relazioni esterne, EuropeAid, la DG Sviluppo, la DG Occupazione, Affari sociali e pari opportunità, la DG Imprese e industria, la DG Giustizia, libertà e sicurezza e altre.

L'ETF lavora anche con il Parlamento europeo, in particolare la commissione per l'occupazione e gli affari sociali, le commissioni per i bilanci e altre (per esempio, quella per la cultura e l'istruzione). È anche possibile chiedere la partecipazione ai comitati del Consiglio europeo, come quello per l'istruzione e la cultura.

L'ETF coopera regolarmente con i partner economici e sociali dell'UE e le loro varie istituzioni, nonché con le altre agenzie comunitarie per la condivisione delle conoscenze, per esempio l'Autorità europea per la sicurezza alimentare di Parma (EFSA).

L'ETF è anche responsabile dinanzi alla Corte dei conti europea che promuove la responsabilità e la trasparenza assistendo il Parlamento europeo e il Consiglio nel vigilare sull'esecuzione del bilancio dell'ETF, in particolare durante le procedure di discarico, e porta un valore aggiunto alla gestione finanziaria dell'UE attraverso la sua relazione e i suoi pareri.

## 5.3 Gestione

### 5.3.1 Ciclo di pianificazione

Il ciclo di pianificazione e di programmazione annuale dell'ETF ha inizio con il dialogo dell'istituzione con le principali parti interessate, con le valutazioni delle politiche e le analisi ambientali. Ciò fornisce all'organizzazione contributi per un programma di lavoro annuale redatto nel quadro di una strategia di sviluppo quadriennale.

Una sfida centrale per l'ETF è quella di migliorare costantemente la pertinenza e la misurabilità dei suoi obiettivi e indicatori. Questo implica un ulteriore sviluppo del meccanismo, della metodologia e del processo di pianificazione all'interno del ciclo di programmazione dell'ETF. Consapevole delle sue risorse e dei mutamenti dell'ambiente, l'ETF mira, nell'attuale periodo di pianificazione, a un'integrazione coerente dei processi di

---

<sup>50</sup> Articolo 7 del regolamento (CE) n. 1339/2008.

programmazione, di elaborazione del bilancio e di gestione con l'obiettivo di aiutare l'organizzazione a:

- conseguire migliori risultati e a migliorare il processo di pianificazione;
- assicurare che tutti i membri dell' organizzazione lavorino per gli stessi obiettivi condivisi;
- ottimizzare l'uso delle risorse dell'ETF;
- garantire decisioni politiche qualora vi siano obiettivi in conflitto o quando le risorse sono troppo limitate per realizzarli tutti;
- valutare e adeguare la direzione dell'organizzazione in risposta all'evolversi dell'ambiente e ad essere più responsabile nei confronti dei cittadini europei.

A tal fine l'ETF sottoporrà a revisione il suo ciclo di pianificazione e apporterà miglioramenti nel corso della presente prospettiva a medio termine.

### **5.3.2 Monitoraggio e valutazione**

Il monitoraggio e la valutazione mirano a misurare il grado di realizzazione degli obiettivi operativi dell'ETF sulla base di obiettivi di produzione e indicatori. La funzione di monitoraggio e valutazione dell'ETF è alla base di un processo decisionale informato nella pianificazione e nell'attuazione. Gli ulteriori sviluppi di questa funzione chiave durante il periodo di pianificazione mirano a rafforzare la capacità dell'ETF di gestire la propria efficacia ed efficienza mediante:

- il rafforzamento dell'analisi costante dell'avanzamento di progetti e attività verso la realizzazione dei risultati pianificati. I risultati per il periodo di medio termine sono indicati nell'allegato 1. Su una base annua verrà operata una ripartizione per regione e un raggruppamento per tema e funzione;
- l'individuazione da parte della direzione dell'ETF dei fattori che potrebbero ostacolare la realizzazione puntuale degli obiettivi;
- una valutazione completa delle attività dell'ETF, tenendo conto della reazione e delle aspettative delle diverse parti interessate e delle sue necessità di miglioramento;
- lo sviluppo di processi di misurazione del rendimento per valutare i risultati a tutti i livelli delle operazioni dell'ETF.

In questa prospettiva, l'ETF continuerà a migliorare e ad adeguare il suo sistema di monitoraggio e di rendicontazione, in particolare la relazione di attività annuale e le relazioni sullo stato di avanzamento trimestrali. L'ETF continuerà a monitorare e a valutare il progresso dell'attuazione della prospettiva a medio termine attraverso programmi di lavoro annuali.

### **5.3.3 Assicurazione della qualità e quadro di controllo**

#### **Norme di controllo interno**

Dal 2004 l'ETF ha compiuto progressi nel conformarsi alle norme di controllo interno e nella gestione dei rischi.

I cambiamenti provocati dall'attesa evoluzione dell'agenzia in linea con il nuovo mandato e l'adozione, nel 2009, del quadro rivisto di norme di controllo interno per una gestione efficace impongono all'organizzazione di orientarsi verso un sistema integrato di qualità e di gestione dei rischi atto a sostenere la pianificazione di decisioni e di scelte efficaci in termini di costi, a rafforzare il processo di comunicazione e le relative soluzioni, e a fornire informazioni utili per istituire strategie di controllo proporzionate ed efficienti.

#### **Gestione dei rischi**

L'obiettivo per il periodo 2010-13 è quello di rendere la qualità e la gestione dei rischi parte integrante del ciclo di pianificazione e di gestione, dei processi e della cultura organizzativa mettendo in atto le lezioni apprese dal processo di monitoraggio e valutazione, dalle revisioni

interne annuali, dagli esercizi di autovalutazione e dalle raccomandazioni dell'audit. A questo scopo l'ETF ha deciso di adottare un approccio triplice:

- integrazione effettiva della gestione dei rischi nel ciclo di pianificazione e di programmazione dell'ETF;
- ciclo continuo di valutazione della qualità e dei rischi; e
- integrazione effettiva della gestione dei rischi come parte essenziale del controllo interno.

Un sistema di gestione della qualità integrato ed effettivo consentirà all'ETF di sfruttare meglio i risultati di ogni monitoraggio, valutazione e analisi delle prestazioni.

#### **Audit interno**

Il servizio di audit interno della Commissione (capacità di audit interno dell'ETF) verifica la gestione organizzativa e il sistema di controllo dell'ETF fornendo un servizio indipendente e obiettivo di garanzia e consulenza per aggiungere valore e migliorare le operazioni dell'ETF. L'ETF apprezza il ruolo costruttivo del suo revisore interno per garantire che qualsiasi debolezza nella gestione e nel sistema di controllo dell'ETF sia individuata e affrontata sistematicamente con azioni di miglioramento adeguate. Le azioni di miglioramento sosterranno il conseguimento della missione globale dell'ETF nel periodo di medio termine nel rispetto del quadro normativo e dimostrando l'efficacia della sua gestione interna.

### **5.4 Gestione delle risorse umane**

La gestione delle risorse umane nei prossimi quattro anni si concentrerà sull'utilizzo di un approccio completo basato sulle competenze e sulla continua messa a punto della qualità e della quantità delle competenze necessarie per adempiere al nuovo mandato durante i prossimi tre anni.

Le quattro priorità strategiche saranno le seguenti:

1. concentrare l'attenzione sulla pianificazione della forza lavoro per mantenere un equilibrio adeguato tra il carico di lavoro e il numero e i vari tipi di posti di lavoro da prevedere;
2. rafforzare la fissazione di obiettivi individuali per incrementare l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'ETF;
3. mantenere aggiornato il catalogo delle competenze dell'ETF nel corso del periodo e assicurare l'individuazione e lo sviluppo di competenze chiave per adempiere al nuovo mandato;
4. rafforzare le pratiche in materia di risorse umane per mantenere collegamenti positivi tra lo sviluppo del personale dell'ETF e le prestazioni organizzative (in particolare politiche relative a carriere e promozioni).

Tali obiettivi saranno realizzati adottando le migliori pratiche e applicando il quadro normativo.

### **5.5 Gestione finanziaria**

L'ETF introdurrà un modello riveduto di bilancio basato sulle attività, che integrerà i processi di pianificazione, bilancio, gestione e rendicontazione.

L'ETF ottimizzerà l'esecuzione del bilancio migliorando il sistema di pianificazione e di monitoraggio e introducendo la proporzionalità basata sui rischi nei processi finanziari e di appalto.

L'ETF utilizzerà sempre di più i sistemi di gestione finanziaria della Commissione europea, fornendo ulteriori garanzie di conformità al quadro normativo.

## **5.6 Tecnologia di informazione e comunicazione e gestione delle strutture**

Nel corso della prospettiva a medio termine, la tecnologia di informazione e comunicazione e la gestione delle infrastrutture assicureranno la costante evoluzione dei sistemi e dei servizi a sostegno delle operazioni e dell'amministrazione dell'ETF.

L'ETF migliorerà l'efficienza dei sistemi e la flessibilità di funzionamento mediante la virtualizzazione dei server e dei desktop, reti senza fili e mobile computing, mentre il sistema di conferenze sul web migliorerà la retizzazione con le parti interessate e i paesi partner.

Progetti specifici affronteranno le necessità emergenti in termini di gestione delle conoscenze, dei documenti e dell'informazione, anche in riferimento alla presenza dell'ETF sul web, e sosterranno una maggiore efficienza dei suoi sistemi amministrativi nell'area della gestione finanziaria e delle risorse umane.

Un contributo a miglioramenti ed economie ambientali sarà dato attraverso uno sforzo che coinvolgerà l'ETF nel suo insieme. L'ETF continuerà ad attribuire un'elevata priorità alla salute e alla sicurezza sul lavoro, in particolare alla sicurezza del personale in missione.

## **5.7 Cooperazione interistituzionale e tra agenzie su questioni amministrative**

L'ETF continuerà a lavorare in stretta collaborazione con le istituzioni europee, gli organismi interistituzionali (EPSO, PMO, EAS, OIB) e le altre agenzie per condividere esperienze e buone pratiche su questioni relative alla gestione e all'amministrazione e migliorare l'efficienza attraverso l'azione comune, specialmente nei settori della formazione, del reclutamento di personale e degli appalti. Nel corso del periodo 2010-13, l'ETF cercherà di intensificare tale cooperazione in particolare con il Cedefop, agenzia consorella, e con altri organismi comunitari presenti nell'Italia settentrionale (EFSA, JRC Ispra).



## Allegati

### Allegato 1

#### Numero di risultati nelle prospettive finanziarie<sup>51</sup> per anno, regione e funzione.

Tipo di risultato	Regione	2010	2011	2012	2013	Esempi di risultati specifici
Revisione della politica per lo sviluppo delle risorse umane	Preadesione	4	4	4	4	Raccolta e analisi di dati: - Studi e questionari Revisione e analisi dei dati dei vari paesi - Analisi comparativa dei dati in materia di istruzione e mercati del lavoro, nonché dei dati sociali Analisi e revisione delle alternative e delle priorità per lo sviluppo del capitale umano nel quadro di specifici problemi politici: - Individuazione di problemi correlati al capitale umano che richiedono una politica - Presentazione o analisi di dati oggettivi riguardanti i problemi individuati - Identificazione di interventi alternativi appropriati al paese per affrontare i problemi individuati - Identificazione e definizione consensuale di criteri per la scelta di approcci per affrontare i problemi - Individuazione degli esiti ottenibili dagli approcci e compromessi associati ai diversi approcci Valutazione dell'attuazione - Valutazione dei progressi compiuti nell'attuazione delle riforme
	Vicinato	4	4	4	4	
	Asia centrale	2	2	2	2	
Totale 1		10	10	10	10	

<sup>51</sup> COM(2007) 443 definitivo, Allegato - 8.1 Obiettivi in termini del costo finanziario.

<b>Tipo di risultato</b>	<b>Regione</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Esempi di risultati specifici</b>
Azioni di consolidamento delle capacità	Preadesione	33	30	30	30	<p>Apprendimento tra pari Revisioni tra pari Seminari di formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione correlata a specifiche metodologie o temi particolari associati allo sviluppo delle competenze di istituzioni, gruppi di istituzioni, soggetti interessati e singoli</li> <li>Progetti di ricerca di azioni</li> <li>- rivolti a un ambito specifico, un problema particolare o un intero sistema</li> <li>Studi di casi esemplificativi</li> </ul>
	Vicinato	41	37	37	37	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di esempi di politiche e loro attuazione nei corrispondenti ambienti rilevanti ai fini dello sviluppo del capitale umano, solitamente con pubblicazioni</li> <li>Gruppi di approfondimento</li> <li>- Gruppi per brevi discussioni di temi specifici, solitamente con relazione volta ad approfondire un problema che può essere inclusa in una risposta o un'azione in materia di politiche</li> <li>Gruppi tematici</li> </ul>
	Asia centrale	19	17	17	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione di gruppi nei singoli paesi, oppure a livello regionale o coinvolgendo più paesi, eventualmente sostenuti da esperti internazionali o collegati a progetti di assistenza con temi tecnici specifici (per esempio, formazione degli insegnanti, statistiche o mercato del lavoro)</li> <li>Dialogo strutturato con i soggetti interessati dei paesi partner</li> <li>- Creazione di gruppi nei singoli paesi per seguire un tema o un problema per un certo periodo al fine di generare un approccio appropriato alla questione nel paese, eventualmente sostenuti da esperti internazionali o collegati a progetti di assistenza per affrontare lo sviluppo o l'attuazione di un aspetto di una politica</li> <li>Reti di formazione</li> </ul>
Total 2		93	84	84	84	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collegamento di gruppi di singoli e soggetti interessati che hanno partecipato ad azioni di sviluppo delle capacità dell'ETF e mantenimento dei contatti tra loro attraverso la divulgazione di informazioni e incontri</li> </ul>

<b>Tipo di risultato</b>	<b>Regione</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Esempi di risultati specifici</b>
Sostegno al ciclo di programmazione	Preadesione	9	8	8	8	<p>Contributi allo sviluppo di programmi settoriali e contributi al ciclo di gestione dei progetti della Commissione (per esempio, identificazione dei progetti, monitoraggio e valutazione)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supporto e preparativi per un approccio settoriale (SWAP)</li> <li>- Individuazione dei progetti</li> <li>- Analisi del quadro logico per il miglioramento della fase progettuale degli interventi</li> </ul>
	Vicinato	11	10	10	10	
	Asia centrale	5	4	4	4	
<b>Totale 3</b>		<b>25</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	

Divulgazione e messa in rete	Preadesione	8	7	7	7	<p>Attività di promozione di forme di collaborazione tra paesi partner o donatori in varie combinazioni</p> <p>Visite di studio</p> <p>Incontri regionali</p> <p>Incontri di donatori</p> <p>Pubblicazioni, conferenze, sviluppo e distribuzione di contenuti audiovisivi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azioni di messa in rete sociale per creare comunità di interesse, per esempio attraverso l'uso di Internet – come Facebook/You Tube e simili/wikipedia</li> <li>- Collaborazione con agenzie internazionali correlate</li> <li>- Conferenze</li> <li>- Gruppi di lavoro internazionali</li> <li>- Pubblicazioni</li> <li>- Sviluppo e distribuzione di contenuti audiovisivi attraverso Internet</li> <li>- Workshop</li> <li>- a livello nazionale o regionale correlati a uno specifico argomento</li> </ul>
	Vicinato	8	7	7	7	
	Asia centrale	4	4	4	4	
<b>Totale 4</b>		<b>20</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	

<b>Tipo di risultato</b>	<b>Regione</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Esempi di risultati specifici</b>
Innovazione e apprendimento		10	10	10	10	Progetti di innovazione e apprendimento Comunità di pratica
<b>Totale 5</b>		10	10	10	10	
<b>TOTALE</b>		<b>158</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	

## Allegato 2 – Risultati stimati per regione, tema centrale e principale funzione

2010-2013		Tema centrale	Principali funzioni			
Priorità strategiche	Periodo		Revisione delle politiche	Sviluppo delle capacità	Programma CE	Divulgazione e messa in rete
<b>Transregionale</b>						Total
Relazione sulle politiche	2010, 2012	1	2	30		32
Equità e inclusione sociale	2010	1	1	1	1	3
Gestione della qualità	2010	1	1	3	3	7
Formazione all'imprenditorialità	2011	3		3	3	6
Quadro e sistema delle qualifiche	2011	1	1	4	3	12
Cooperazione istruzione-imprese	2012	3	1	5	3	13
Sviluppo di politiche basate su dati oggettivi	2013	1	1	3	3	10
<b>Totale transregionale</b>			<b>7</b>	<b>49</b>	<b>9</b>	<b>83</b>
<b>Preadesione</b>						
Informazioni sui paesi	2010-2013	1	8	20	8	36
Apprendimento reciproco	2010-2013	1		9	8	17
Capacità di sviluppo del capitale umano	2011, 2013	1		20		20
Assorbimento di capacità	2010, 2012	2		20	8	28
Imprenditorialità	2010-2013	3	7	20	8	43
Servizi per l'occupazione	2011-2013	2		20	8	28
Cooperazione regionale	2010-2013	1			1	6
<b>Totale preadesione</b>			<b>15</b>	<b>109</b>	<b>33</b>	<b>179</b>

<b>Vicinato</b>								
Nuova governance	2010-2012	1	3	20			23	
Adeguamento formazione professionale permanente	2011-2013	1, 2		20	10	8	38	
Mobilità della manodopera	2010-2012	2	3	20			23	
Mercato del lavoro e competenze	2011*2013	2	3	20	10		33	
Politiche UE	2010,2012	1		20		8	28	
Informazioni per dialogo sviluppo capitale umano	2011,2013	1,2,3	3	12	9	8	32	
Rilevanza	2010-2013	1,2,3		20	9		29	
<b>Totale Vicinato</b>			<b>12</b>	<b>132</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>206</b>	
<b>Asia centrale</b>								
Sviluppo capacità apprendimento permanente	2010-2013	1		11	3	2	16	
Istruzione e formazione permanente	2011-2013	1	3	11	3	2	19	
Sviluppo delle capacità di occupazione	2010-2012	2	3	11		2	16	
Cooperazione con le imprese	2010-2013	3		11	3	2	16	
Divulgazione delle politiche dell'UE	2011,2013	1		11	2	2	15	
<b>Totale Asia centrale</b>			<b>6</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>82</b>	
<b>Innovazione e apprendimento</b>								
Progetti	2010-2013	1,2,3					16	
Comunità	2010-2013	1,2,4					24	
<b>Totale Innovazione e apprendimento</b>							<b>40</b>	
<b>Totale</b>			<b>80</b>	<b>345</b>	<b>91</b>	<b>74</b>	<b>590</b>	

### **Allegato 3 Bilancio per attività della prospettiva a medio termine per principali funzioni, titoli di bilancio e regioni**

	Preadesione				Vicinato				Asia centrale				Innovazione e apprendimento				TOTALE
2010-2013	T1	T2	T3	Totale	T1	T2	T3	Totale	T1	T2	T3	Totale	T1	T2	T3	Totale	
Contributo alla programmazione settoriale e al ciclo progettuale della Commissione	7269	829	2845	10942	7269	829	2845	10942	3355	383	1313	5050	4473	510	1751	6734	33669
Sostegno al rafforzamento delle capacità dei paesi partner	4105	468	1607	6179	4105	468	1607	6179	1894	216	741	2852	2526	288	989	3803	19013
Analisi delle politiche	3420	390	1339	5149	3420	390	1339	5149	1579	180	618	2377	2105	240	824	3169	15844
Divulgazione e messa in rete	2309	263	904	3476	2309	263	904	3476	1066	122	417	1604	1421	162	556	2139	10695
<b>Totale</b>	<b>17102</b>	<b>1950</b>	<b>6694</b>	<b>25747</b>	<b>17102</b>	<b>1950</b>	<b>6694</b>	<b>25747</b>	<b>7893</b>	<b>900</b>	<b>3090</b>	<b>11883</b>	<b>10525</b>	<b>1200</b>	<b>4119</b>	<b>15844</b>	<b>79220</b>

Importi in migliaia di EUR

## Allegato 4 Bilancio per attività e risorse umane della prospettiva a medio termine

Bilancio per attività della prospettiva a medio termine per regione e per tema

	IPA	ENPI	DCI	ILP	Totale
Tema A	18 797 966	13 292 847	7 116 373	9 801 797	49 008 983
Tema B	2 685 424	6 579 288	2 416 881	4 833 763	16 515 356
Tema C	4 296 678	5 907 932	2 282 610	1 208 441	13 695 661
Total	25 780 068	25 780 068	11 815 864	15 844 000	<b>79 220 000</b>

Bilancio per attività della prospettiva a medio termine per regione e per titolo

	Titolo 1	Titolo 2	Titolo 3	Totale	
IPA	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33%
ENPI	17 102 410	1 950 000	6 694 090	25 746 500	33%
DCI	7 893 420	900 000	3 089 580	11 883 000	15%
ILP	10 524 560	1 200 000	4 119 440	15 844 000	20%
Total	52 622 800	6 000 000	20 597 200	<b>79 220 000</b>	

Bilancio per attività della prospettiva a medio termine per tema e per titolo

	Titolo 1	Titolo 2	Titolo 3	Totale	
Tema A	32 554 783	3 711 864	12 742 336	49 008 983	62%
Tema B	10 970 516	1 250 847	4 293 993	16 515 356	21%
Tema C	9 097 501	1 037 288	3 560 872	13 695 661	17%
Total	52 622 800	6 000 000	20 597 200	<b>79 220 000</b>	

### Risorse umane in FTE per regione

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Totale FTE
IPA	22,1	10	10,5	39,5	41,7
ENPI	22,1				41,7
DCI	10,1				19,1
ILP	13,6				25,6
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>10,5</b>	<b>39,5</b>	<b>128</b>

### Risorse umane in FTE per tema

	OPS	ECU	PME-DIR	AD	Totale FTE
Tema A	42,1	10	10,5	39,5	79,2
Tema B	14,2				26,7
Tema C	11,8				22,1
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>10,5</b>	<b>39,5</b>	<b>128</b>

### Risorse umane per regione e per tema

	IPA	ENPI	DCI	ILP	Totale
Tema A	30,4	21,5	11,5	15,8	79,2
Tema B	4,3	10,6	3,9	7,8	26,7
Tema C	6,9	9,5	3,7	2,0	22,1
<b>Totale</b>	<b>41,7</b>	<b>41,7</b>	<b>19,1</b>	<b>25,6</b>	<b>128</b>

## Allegato 5

### Organigramma

