

# ETF - RELAZIONE ANNUALE DI ATTIVITÀ 2013



# Indice

INDICE DELLE ABBREVIAZIONI .....	4
PARTE I: Attuazione del Programma di Lavoro 2013.....	6
1.1 Obiettivi strategici .....	6
1.2 Risultati a livello di sviluppo del capitale umano nei paesi partner .....	7
1.3 Prestazioni ed efficacia in termini di costi.....	30
PARTE II: Governance, supervisione della gestione, controllo e norme di controllo interno .....	37
2.1 Attività del consiglio di amministrazione dell'ETF .....	37
2.2. Supervisione e controllo della gestione.....	37
2.3 Sistema di controllo interno dell'ETF .....	47
Sintesi .....	48
PARTE III: Ambiti principale della dichiarazione di affidabilità.....	49
3.1. Ambito 1: valutazione da parte della direzione.....	49
3.2 Ambito 2: a) Risultati degli audit 2013.....	52
3.2 Ambito 2: b) Risultati del monitoraggio e della valutazione.....	53
3.3 Ambito 3: Seguito dato alle riserve e ai piani d'azioni degli audit degli anni precedenti.....	54
3.4. Ambito 4: Garanzia degli ordinatori (sub)delegati, in caso di subdelega incrociata.....	55
3.5. Riserve.....	55
PARTE IV: Dichiarazione di affidabilità .....	56
ALLEGATI <sup>1</sup> .....	
Allegato 1: Determinazione dei costi per attività (ABC) per regione, funzione e tema rispetto a quanto pianificato.....	
Allegato 2: Distribuzione dei prodotti completati per regione, funzione e tema .....	
Allegato 3: Prodotti istituzionali.....	
Allegato 4: Politica dell'ETF sui criteri di rilevanza per stabilire riserve nella dichiarazione annuale di assicurazione del direttore dell'ETF nella relazione annuale di attività.....	
Allegato 5: Cooperazione delle parti interessate nel 2013 .....	
Allegato 6: Cooperazione con Cedefop ed Eurofound .....	
Allegato 7: Gestione e organizzazione dell'ETF .....	
Allegato 8: Delegazioni 2013 dell'autorità che ha il potere di nomina.....	
Allegato 9: Indicatori delle prestazioni istituzionali dell'ETF 2013.....	
Allegato 10: Richieste dirette della Commissione europea/del Servizio europeo per l'azione esterna. Banca dati delle richieste della Commissione .....	
Allegato 11: Registro dei rischi dell'ETF e piano d'azione 2013 – Stato al 31 dicembre 2013.....	
Allegato 12: Quadro integrato di gestione delle prestazioni dell'ETF (PMF).....	
Allegato 13: Autovalutazione annuale della direzione relativa alle prestazioni organizzative nel 2013 (strumento elettronico CAF).....	
Allegato 14: Dichiarazione di affidabilità a cascata di fine esercizio 2013 (modello) .....	
Allegato 15: Organico dell'ETF .....	

<sup>1</sup> Gli allegati sono disponibili solo in inglese, si prega di consultare la versione EN dell'AAR 2013 per gli ALLEGATI

Allegato 16: Risultato economico e bilancio 2013 .....  
Allegato 17: Rispetto dei termini di pagamento da parte dell'ETF e sospensione dei termini .....

## INDICE DELLE ABBREVIAZIONI

AAR	Relazione annuale di attività
ABAC	Sistema contabile basato sulle attività
ABB	Bilancio per attività
CoP	Comunità di pratica
CVT	Formazione professionale continua
DCFTA	Zone di libero scambio globali e approfondite
DG	Direzione generale
DG DEVCO	Direzione generale dello Sviluppo e della cooperazione – EuropeAid
DG EAC	Direzione generale dell'Istruzione e della cultura
DG EMPL	Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione
DG ENT	Direzione generale per le Imprese e l'industria
DG HOME	Direzione generale degli Affari interni
E&T2020	Quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione
EBPM	Formulazione di politiche basate su dati oggettivi
BERS	Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo
EaP	Partenariato orientale
CE	Commissione europea
SEAE	Servizio europeo per l'azione esterna
CESE	Comitato economico e sociale europeo
ENI	Strumento europeo di vicinato
ENP	Politica europea di vicinato
ENPI	Strumento europeo di vicinato e partenariato
EPSO	Ufficio europeo di selezione del personale
ERI SEE	Iniziativa di riforma dell'istruzione nell'Europa sudorientale
ESD	Educazione allo sviluppo sostenibile
ETF	Fondazione europea per la formazione professionale
UE	Unione europea
UEDel	Delegazione dell'Unione europea
Euromed	Partenariato euromediterraneo
FTE	Equivalenti a tempo pieno

PIL	Prodotto interno lordo
GEMM	Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo
HRD	Sviluppo delle risorse umane
HCD	Sviluppo del capitale umano
TIC	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione
OIL	Organizzazione internazionale del lavoro
ILP	Progetto per l'innovazione e l'apprendimento
IPA	Strumento di assistenza preadesione
KM	Gestione delle conoscenze
NEET	Disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di istruzione e formazione
NQF	Quadro nazionale delle qualifiche
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
PRIME	Impatto previsto delle riforme nell'istruzione e formazione professionale
PS-VET	Istruzione e formazione post-secondaria
RCC	Consiglio di cooperazione regionale
RCI	Iniziativa regionale per la competitività
SBA	<i>Small Business Act</i> (legge in materia di piccole imprese)
SEE	Europa sudorientale
SEET	Europa sudorientale e Turchia
SEECCEL	Centro dell'Europa sudorientale per la formazione all'imprenditorialità
PMI	Piccole e medie imprese
SPSP	Programma di sostegno alle politiche settoriali
SWAP	Approccio settoriale
Tempus	Programma di mobilità transeuropeo a livello universitario
TRP	Processo di Torino
TF	Task Force
TT-VET	Istruzione e formazione professionale per insegnanti
TVET	Istruzione e formazione tecnica e professionale
UfM	Unione per il Mediterraneo
VET	Istruzione e formazione professionale
VNFIL	Convalida dell'apprendimento formale, non formale e informale
PL	Programma di lavoro

# PARTE I: ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA DI LAVORO 2013

## 1.1 Obiettivi strategici

Il programma di lavoro 2013 dell'ETF si inseriva nella sua prospettiva a medio termine 2010-2013, i cui obiettivi strategici e specifici sono stati adottati dal consiglio di amministrazione dell'ETF nel novembre 2009. Essi configuravano la programmazione e rendicontazione annuali delle attività dell'ETF. I risultati del 2013 hanno facilitato e portato a compimento il raggiungimento di due obiettivi strategici:

1. sviluppare le capacità dei paesi partner in materia di programmazione, elaborazione, attuazione, valutazione e verifica delle politiche basate su dati oggettivi nel campo dell'istruzione e della formazione professionale (sia iniziale sia permanente)<sup>2</sup>;
2. sostenere, ove necessario, i collegamenti tra le politiche interne e le politiche di relazioni esterne dell'UE.<sup>3</sup>

### Obiettivi specifici per il 2013

Per conseguire questi obiettivi di medio termine, nel 2013 l'ETF ha perseguito i seguenti obiettivi specifici correlati al primo obiettivo strategico:

1.1 rafforzare lo sviluppo unitario, fondato su basi concrete, della riforma dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner attraverso il processo di Torino;

1.2. migliorare la capacità dei paesi partner di sviluppare e utilizzare strumenti per la formulazione di politiche fondate su basi concrete.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo strategico, nel 2013 l'ETF ha perseguito i seguenti obiettivi specifici:

2.1. perfezionare le analisi e le previsioni relative al mercato del lavoro nei paesi partner e assistere questi ultimi nella revisione dei sistemi di istruzione e formazione professionale per renderli più pertinenti e valorizzare la qualità;

2.2. supportare il ciclo di programmazione degli strumenti di politica esterna dell'UE e, se del caso, la dimensione esterna delle politiche interne;

2.3. divulgare informazioni pertinenti e incoraggiare lo scambio di esperienze e di buone prassi con e tra i paesi partner nel campo dello sviluppo del capitale umano.

Per la pianificazione, l'attuazione e la rendicontazione è stato adottato un approccio tridimensionale, articolato sul piano funzionale, tematico e geografico.

---

2 Il primo obiettivo strategico della prospettiva di medio termine è stato leggermente riformulato nel programma di lavoro 2011 e ora recita così: "sostenere, ove necessario, le relazioni tra le politiche interne dell'UE e l'attuazione delle politiche dell'Unione in materia di relazioni esterne". Nel programma di lavoro, a questo obiettivo è stato attribuito il numero 2 invece che il numero 1, come nella prospettiva a medio termine.

3 Il secondo obiettivo della prospettiva a medio termine è stato riformulato nel programma di lavoro 2011 e ora recita così: "sviluppare le capacità dei paesi partner in materia di programmazione, elaborazione, attuazione, valutazione e verifica delle politiche basate su dati oggettivi nella riforma dell'istruzione e della formazione professionale (sia nell'ambito dell'istruzione e della formazione professionale iniziale che di quella permanente)"; è diventato l'obiettivo n. 1.

## Funzioni

Gli obiettivi dei temi centrali sono stati concretizzati attraverso le funzioni previste dal regolamento del Consiglio che istituisce l'ETF, che sono:

- F1 – Contributo alla programmazione di settore e al ciclo progettuale della Commissione;
- F2 – Supporto al rafforzamento delle capacità dei paesi partner;
- F3 – Analisi delle politiche;
- F4 – Opera di divulgazione e creazione di reti.

## Temi centrali

Nel dare attuazione al proprio mandato, nel 2013 l'ETF ha concentrato l'attività su tre temi centrali<sup>4</sup>:

- A. Sviluppo e fornitura di sistemi di istruzione e formazione professionale in un'ottica di apprendimento permanente;
- B. Esigenze del mercato del lavoro e occupabilità;
- C. Imprese e sviluppo del capitale umano: partenariati tra scuole e imprese.

## Regioni (aree geografiche)

Le quattro regioni in cui opera l'ETF sono le seguenti:

- Europa sudorientale e Turchia (SEET)<sup>5</sup>;
- Mediterraneo sudorientale (SEMED)<sup>6</sup>;
- Europa orientale (EE)<sup>7</sup>;
- Asia centrale (CA)<sup>8</sup>.

## 1.2 Risultati a livello di sviluppo del capitale umano nei paesi partner

Le attività dell'ETF si ispirano alle politiche dell'UE e alle esigenze dei paesi partner. Sono inoltre adeguate in base all'esito dei controlli e delle valutazioni dell'ETF, che possono essere interni o, più frequentemente, esterni.

Tra i documenti politici dell'UE più pertinenti adottati nel 2013 si annoverano i seguenti:

- la raccomandazione del Consiglio, del 22 aprile 2013, che istituisce una garanzia per i giovani – “Dichiarazione congiunta delle parti sociali europee, della Commissione europea e della presidenza lituana del Consiglio dell'UE sull'alleanza europea per l'apprendistato”;

---

<sup>4</sup> In linea con il regolamento (CE) n. 1339/2008, articolo 1, paragrafi 2 e 3.

<sup>5</sup> Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia (fino al giugno 2013), ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Kosovo (tale designazione non pregiudica le posizioni riguardo allo status ed è in linea con la risoluzione n. 1244 del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite e con il parere della Corte internazionale di giustizia sulla dichiarazione di indipendenza del Kosovo, in prosieguo “Kosovo”), Montenegro, Serbia, Turchia.

<sup>6</sup> Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Libia, Marocco, Palestina, Siria, Tunisia.

<sup>7</sup> Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova, Russia, Ucraina.

<sup>8</sup> Kazakhstan, Kirghizistan, Tagikistan, Turkmenistan e Uzbekistan.

- la dichiarazione del Consiglio su un'alleanza europea per l'apprendistato, adottata il 15 ottobre 2013;
- il regolamento (UE) n. 1288/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce "Erasmus+": il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport;
- la comunicazione della Commissione dal titolo "Aprire l'istruzione: tecniche innovative di insegnamento e di apprendimento per tutti grazie alle nuove tecnologie e alle risorse didattiche aperte", settembre 2013.

Al tempo stesso, nel dicembre 2013 è stato raggiunto un accordo tra il Parlamento europeo e il Consiglio sui nuovi strumenti: gli strumenti di assistenza per la preadesione (IPA II) e lo strumento europeo di vicinato e partenariato.

Nel 2011/2012 l'ETF ha condotto una valutazione esterna intermedia dei primi due anni della sua prospettiva a medio termine. Una delle principali raccomandazioni della relazione finale era l'inclusione di una matrice logica per l'intera prospettiva a medio termine, che unisse obiettivi, risultati e progetti/attività con gli indicatori e le fonti di verifica, a livello pluriennale, annuale (programma di lavoro) e progettuale (piano di attuazione). I risultati presentati in questa sessione e nelle sessioni successive sono fondati sulla matrice logica pluriennale creata nel 2012 e incorporata nel programma di lavoro 2013.

Nel 2013 è stata condotta una valutazione esterna del processo di Torino<sup>9</sup>, i cui risultati sono stati utili per la conferenza del processo di Torino in maggio e per la pianificazione del prossimo ciclo nel 2014, oltre che per l'individuazione delle priorità tematiche e nazionali per il periodo 2014-2017.

La valutazione ha così concluso: *"Indubbiamente il processo di Torino contribuisce a facilitare la titolarità e la partecipazione delle parti interessate all'analisi delle politiche. In base alle visite effettuate nei vari paesi (ossia Armenia, Giordania, Montenegro e, in misura minore, Tagikistan) si può confermare che il numero di consultazioni per ciascun ciclo è aumentato dal 2010 al 2012"* (pag. 6 della versione inglese).

Inoltre: *"Il processo di Torino ha fornito ai paesi partner strumenti sufficienti per definire una visione nazionale della politica in materia di istruzione e formazione professionale (VET). In tutti i casi, le relazioni hanno documentato concreti miglioramenti nella definizione di nuove strategie per i sistemi della VET, nei quadri istituzionali per la VET, nell'elaborazione di nuovi programmi e quadri delle qualifiche, e nel quadro legislativo per la VET. Tali miglioramenti sono ribaditi dai risultati dell'indagine rivolta ai partecipanti. La sfida consiste nel monitorare e valutare le politiche e i progressi compiuti. C'è la necessità di rafforzare le capacità di realizzare analisi costruttive, che possano produrre risultati utili per la formulazione di politiche per la VET. Il processo di Torino funge da strumento per l'apprendimento in materia di politiche e le parti interessate apprezzano i vantaggi insiti nell'incontrare colleghi provenienti da paesi vicini in occasione degli eventi regionali, cosa che stimola l'apprendimento delle politiche a livello nazionale"* (pag. 6 della versione inglese).

Nell'ambito della valutazione è stata organizzata un'indagine rivolta ai partecipanti, che ha confermato la maggior parte delle constatazioni del valutatore in termini di: (a) partecipazione e titolarità delle parti interessate, (b) efficacia e utilità del processo di Torino per la misurazione dei progressi compiuti in termini di riforma della VET, (c) il suo contributo alla condivisione di conoscenze ed esperienze nei paesi partner dell'ETF, all'interno della regione, tra i paesi partner dell'ETF e tra questi paesi e l'UE, ispirando l'analisi delle politiche affinché sia diretta dai singoli paesi, partecipativa, fondata

<sup>9</sup> <http://bit.ly/MyeYLS>



sull'evidenza e unitaria: il 90 % dei partecipanti era del parere che il processo di Torino sia uno strumento utile per la formulazione di politiche basate su dati oggettivi.

Nelle prossime sezioni è riportata una panoramica dei risultati quantitativi dell'ETF, seguita da un'analisi qualitativa dei risultati raggiunti. Quest'ultima è presentata (1) nel contesto degli obiettivi della prospettiva a medio termine e (2) dei risultati rispetto agli obiettivi del 2013.

## 2.1. Risultati del 2013 nel contesto della prospettiva a medio termine 2010-2013

La valutazione dei risultati dell'ETF al termine del 2013 (ultimo anno dell'MTP) mostra che il piano quadriennale è stato realizzato con successo e che gli obiettivi sono stati raggiunti: i prodotti programmati per la prospettiva a medio termine sono stati completati come previsto e l'utilizzo di tali prodotti da parte dei soggetti interessati ne illustra il contributo ai progressi in termini di sviluppo del capitale umano nei paesi partner dell'ETF. I progetti pluriennali (tematici e regionali) hanno fatto notevoli passi avanti e le attività a livello nazionale hanno contribuito alla programmazione della Commissione europea (CE) e hanno rafforzato le capacità delle parti interessate dei paesi partner nel campo dello sviluppo del capitale umano. Nel contesto della prospettiva a medio termine 2010-2013, l'ETF aveva previsto di realizzare 590 prodotti istituzionali; tale obiettivo tuttavia è cambiato nei successivi programmi di lavoro annuali, in cui è stato elevato a 616 prodotti (aumento del 4,4 %). In questo periodo l'ETF ha completato 610 prodotti istituzionali, raggiungendo un tasso di realizzazione del 99 % rispetto agli obiettivi dei quattro programmi di lavoro, ma del 103,4 % rispetto all'obiettivo della prospettiva a medio termine.

Tabella 1: realizzazione dei prodotti istituzionali nel 2010-2013

Tipo di prodotto	Obiettivo nella MTP	Programma 1		Programma 2		Programma 3		Programma 4		Totale	
		programmat	completato	programmat	completato	programmat	completato	programmat	completato	programmat	completato
F1 – Sostegno alla Commissione europea	91	24	30	27	31	31	35	42	40	124	136
F2 – Rafforzamento delle capacità	345	94	67	77	72	74	69	64	63	309	271
F3 – Analisi delle politiche	80	15	28	18	22	27	30	24	20	84	100
F4 – Opera di divulgazione e creazione di reti	74	25	30	27	25	25	27	22	21	99	103
<b>Totale</b>	<b>590</b>	<b>158</b>	<b>155</b>	<b>149</b>	<b>150</b>	<b>157</b>	<b>161</b>	<b>152</b>	<b>144</b>	<b>616</b>	<b>610</b>

La distribuzione finale dei prodotti riflette la gestione delle priorità da parte dell'ETF, che è caratterizzata da flessibilità nel rispondere a nuove richieste prioritarie e nel cancellarne altre, nell'ambito del quadro generale adottato dal consiglio di amministrazione nel programma di lavoro annuale. A tale riguardo, la realizzazione di prodotti è un segno dell'efficacia delle attività intraprese

10 Le cifre nell'allegato 3 mostrano i prodotti istituzionali ultimati nel 2013 per regione, funzione e tematica.

ma anche della capacità di reagire alle circostanze mutevoli del contesto politico (cfr. la parte I, sezione 3, su Prestazioni ed efficacia in termini di costi: un'analisi delle variazioni di risultati in termini di prodotti nel corso dell'attuazione del programma di lavoro).

Nell'**Europa sudorientale e in Turchia** (SEET), nel periodo compreso tra il 2010 e il 2013, tutti i paesi hanno individuato tra le priorità dei propri programmi le competenze necessarie per la crescita, riconoscendo il ruolo fondamentale svolto dall'istruzione e dalla formazione per la competitività, la crescita sostenibile e l'inclusione sociale. È degno di nota che in ciascuno di questi paesi i sistemi della VET e, più in generale, dell'istruzione sono stati modellati da specifici concetti istituzionali, culturali, storici, politici ed economici.

In tutta la regione SEET i governi hanno adottato misure per far fronte alla crisi economica e hanno adeguato le loro politiche socioeconomiche affinché rispondessero a un ambiente dinamico e consentissero di progredire sul cammino dell'integrazione europea. I processi di Torino e di Bruges del 2012 e le revisioni dello sviluppo delle risorse umane hanno evidenziato quanto segue: riforme in corso nell'ambito della formazione permanente con lo sviluppo di quadri nazionali delle qualifiche e di sistemi di assicurazione della qualità, unitamente a imprenditorialità, apprendimento basato sul lavoro e formazione degli insegnanti/dei formatori; integrazione dell'obiettivo dell'istruzione inclusiva nel programma di riforme dei governi; governance del sistema e crescenti capacità di raccogliere e analizzare dati e di tradurli in politiche.

**Tabella 2: risultati nella MTP 2010-2013**

Risultati 2010-2013	Indicatori	Risorse (ABC)
I paesi partner hanno rafforzato le loro capacità di pianificare, progettare, attuare, valutare e rivedere politiche basate su dati oggettivi in materia di istruzione e formazione professionale	371 prodotti istituzionali completati (60,82 %); nel 2010, 22 paesi hanno partecipato pienamente al processo di Torino <sup>11</sup> ; nel 2012, 25 paesi hanno partecipato pienamente al processo di Torino <sup>12</sup> ; nel secondo ciclo, i paesi partecipanti sono aumentati del 13,6 % e le autovalutazioni del 114 %; 2 progetti ILP (apprendimento in contesti diversi e corrispondenza tra competenze ed esigenze e previsione di future competenze); 4 revisioni dei mercati del lavoro; 4 studi di paesi sulla migrazione.	48,21 milioni di EUR (60,76 %)

11 Nel ciclo del processo di Torino del 2010 hanno partecipato direttamente all'esercizio 22 paesi partner. Altri sei paesi sono stati coinvolti in valutazioni delle politiche basate su dati oggettivi attraverso la verifica del comunicato di Bruges (Croazia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Turchia) o attraverso revisioni del settore dello sviluppo delle risorse umane proposte dalla DG Occupazione (Albania, Montenegro e Serbia). Soltanto l'Algeria non ha acconsentito a partecipare nel 2010. In questo primo ciclo, sette paesi partner hanno optato per l'autovalutazione, un approccio che prevedeva la preparazione autonoma, da parte delle parti interessate a livello nazionale, di una valutazione iniziale sotto la guida dell'ETF. Nei rimanenti paesi l'ETF ha messo a punto una valutazione iniziale in consultazione con le parti interessate nazionali, che rappresentavano la prospettiva del governo e quella delle parti sociali.

12 Dei 25 paesi che hanno partecipato al processo di Torino, 15 hanno guidato il processo direttamente, effettuando autovalutazioni con la partecipazione attiva dei soggetti interessati, mentre negli altri 10 paesi l'ETF ha affiancato i dirigenti nazionali nelle consultazioni con le parti interessate con l'obiettivo di condurre l'analisi. Sei paesi partner non hanno partecipato al processo di Torino 2012: la Siria e l'Islanda (in quanto non ammissibili), l'Algeria e il Turkmenistan (che hanno optato per non aderire) e l'Egitto e la Libia (dove l'esercizio è stato posticipato al 2013 a causa della situazione politica). In Algeria l'ETF ha condotto una valutazione del paese utilizzando principi e metodi diversi rispetto a quelli previsti dal processo di Torino.

<p>Lo sviluppo del capitale umano dei paesi partner ha beneficiato della dimensione esterna delle politiche dell'UE.</p>	<p>239 prodotti istituzionali completati (39,18 %); 390 richieste dirette della Commissione completate in maniera adeguata secondo il giudizio dei servizi della CE; 85 relazioni sullo stato di avanzamento dei progetti sulla VET nei paesi vicini trasmesse annualmente alla DG ELARG e alla DG DEV; 7 accordi di cooperazione e 6 dichiarazioni di intenti firmate; 239 pubblicazioni; 8 eventi istituzionali; 16 eventi regionali e 19 piattaforme online aperte esternamente (130 ETF + 1 200 partecipanti esterni)</p>	<p>31,13 milioni di EUR (39,24 %)</p>
--	---	---------------------------------------

Tra il 2010 e il 2013 la situazione nel **Mediterraneo sudorientale** è stata estremamente instabile, con inevitabili conseguenze sull'attuazione delle azioni, e ha richiesto un elevato livello di flessibilità negli interventi di sostegno dell'ETF. La commissione per l'occupazione e gli affari sociali del Parlamento europeo, nel parere sul discharge dell'ETF per il 2011, ha dichiarato: “[La commissione] *plaudet al lavoro svolto dalla Fondazione sulla scia delle rivoluzioni della Primavera araba e si congratula per la pronta revisione delle sue attività in Nord Africa per rispondere alle crescenti esigenze di competenze specializzate e per la sua capacità di rispondere alle maggiori richieste di assistenza in tali paesi*”. L'ETF ha svolto attività di coordinamento con le delegazioni dell'UE pertinenti al fine di adeguare i suoi contributi ai bisogni e alla situazione nei diversi paesi. Inoltre, ha assistito i paesi nel campo dell'occupazione, in particolare dei giovani, della governance in materia di VET e dello sviluppo delle qualifiche in determinati settori dell'economia.

Nel 2010 tutti e sette i paesi dell'**Europa orientale** hanno cominciato a elaborare politiche in materia di VET e a introdurre cambiamenti sistemici che interessano fortemente i contesti nazionali. Questi sviluppi positivi sono stati accompagnati dall'adozione di nuovi quadri legislativi e da un'intensa partecipazione delle parti interessate (per lo più datori di lavoro) alle discussioni strategiche e ai consigli nazionali/regionali in materia di VET. Una diminuzione della domanda da parte degli studenti, causata dal declino demografico, sta influenzando i sistemi dell'istruzione e l'evoluzione del quadro demografico in quasi tutti i paesi. L'ETF ha assistito i paesi in queste attività e nel campo della formazione continua, delle qualifiche, della convalida dell'apprendimento informale e non formale, e della dimensione delle competenze per la mobilità e la migrazione.

L'**Asia centrale** ha registrato una forte crescita economica negli ultimi anni (7-8 % nel 2011), avendo superato la recessione economica e la perdita dei mercati tradizionali osservata dopo l'indipendenza. Il processo di Torino del 2012 ha individuato progressi significativi nello sviluppo strategico e legislativo in tutti i paesi. I paesi dell'Asia centrale riconoscono enorme importanza all'istruzione e alla formazione, che rappresenta una priorità per gli investimenti dell'UE nel periodo 2014-2020 in Kirghizistan, Tagikistan e Turkmenistan. In Uzbekistan, la VET sarà fatta rientrare nella priorità concernente lo sviluppo rurale. L'ETF ha supportato questa priorità e ha contribuito con un progetto regionale di sviluppo delle scuole e con una serie di progetti nazionali a sostegno della cooperazione tra centri VET e imprese, studi di monitoraggio e dialogo politico.

## 2.2 Risultati nel 2013

Come negli anni precedenti, anche il programma di lavoro 2013 mirava a realizzare una serie di prodotti istituzionali, ciascuno dei quali è collegato a un'esigenza specifica individuata in un paese partner oppure a livello regionale o tematico. Il programma di lavoro 2013 aveva l'obiettivo di realizzare 152 prodotti istituzionali suddivisi tra regioni, funzioni e temi centrali. La prestazione operativa dell'ETF utilizza queste realizzazioni (prodotti completati in ciascun progetto entro la fine dell'anno) come indicatori quantitativi per dimostrare il conseguimento degli obiettivi pianificati. L'ETF valuta anche la qualità dei risultati sulla base dell'utilizzo dei prodotti (risultati), del monitoraggio dei progetti (che comprende una valutazione qualitativa di rilevanza, efficienza, efficacia, sostenibilità e

impatto) e, per la prospettiva a medio termine nel suo complesso, sulla base dell'identificazione di valore aggiunto.

I risultati del 2013 (tabella 3) sono stati formulati in base alle funzioni dell'ETF come segue: i risultati 1 e 2 ricadono nella sfera dell'analisi delle politiche (funzione 3), il risultato 2 nella funzione 2 (rafforzamento delle capacità), il risultato 4 nella funzione 1 (supporto alla CE) e il risultato 5 nella funzione 4 (divulgazione e creazione di reti).

**Tabella 3: risultati nel 2013**

Risultati 2013	Indicatori	Risorse (ABC)
1. I paesi partner hanno rafforzato uno sviluppo unitario e fondato su dati oggettivi della riforma dell'istruzione e formazione professionale attraverso il processo di Torino e altre specifiche analisi delle politiche, le quali hanno dimostrato la titolarità dei paesi partner, sono state allineate con lo sviluppo delle politiche nazionali e hanno garantito la futura sostenibilità.	8 prodotti istituzionali completati (6 %)	1,22 milioni di EUR (6,08 %)
2. I paesi partner hanno rafforzato la loro capacità di elaborare e applicare strumenti di definizione delle politiche basate su dati oggettivi.	63 prodotti istituzionali completati (44 %)	8,33 milioni di EUR (41,45 %)
3. I paesi partner hanno migliorato l'analisi relativa al mercato del lavoro e hanno rivisto i sistemi di istruzione e formazione professionale per renderli più pertinenti e migliorarne la qualità.	12 prodotti istituzionali completati (8 %)	1,84 milioni di EUR (9,14 %)
4. L'ETF ha sostenuto la programmazione degli strumenti di politica esterna dell'UE e, ove pertinente, la dimensione esterna delle politiche interne.	40 prodotti istituzionali completati (28 %), 78 richieste dirette della CE soddisfatte in maniera adeguata a giudizio dei servizi della CE	5,51 milioni di EUR (27,41 %)
5. Sono state divulgate informazioni pertinenti ed è stato incoraggiato lo scambio di esperienze e buone prassi con e fra i paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano.	21 prodotti istituzionali completati (15 %)	3,20 milioni di EUR (15,92 %)

Oltre a misurare i prodotti, l'ETF registra le richieste dirette della Commissione europea. Alla fine del quarto trimestre del 2013 l'ETF aveva ricevuto in totale 78 richieste dell'UE (in diminuzione rispetto alle 107 del 2012). Il numero più alto di richieste di servizi dell'ETF proviene ancora dalle delegazioni dell'UE (63 %), seguite da DG EAC (18 %), DG ELARG (6 %), DG DEVCO e DG EMPL (5 %) e DG HOME (3 %). La maggior parte delle richieste riguarda la programmazione dell'assistenza dell'UE ai paesi partner, prevalentemente nella sfera della revisione, programmazione, identificazione e formulazione di contenuti, mentre sono diminuite le richieste tematiche e relative all'analisi nazionale/regionale di aspetti correlati allo sviluppo del capitale umano. Soltanto 7 delle 78 richieste dell'UE nel 2013, pari a circa il 9 % del totale, non erano originariamente incluse nel programma di lavoro.

Nell'ambito della sua funzione di assicurazione della qualità, nell'ottobre 2013 l'ETF ha avviato un'indagine di feedback sulle richieste dell'UE, che si è conclusa il 29 ottobre 2013. L'indagine è stata condotta tra 14 membri del personale CE/SEAE che avevano rivolto 24 richieste formali all'ETF. Le 24 richieste sono state scelte perché sono rimaste aperte da gennaio a settembre 2013 e sono state archiviate con una risposta. Riguardo alla qualità dei servizi forniti, il 50 % degli intervistati li ha giudicati "ottimi" e il 50 % "buoni", mentre il 50 % ha dichiarato di considerare i prodotti o le relazioni dell'ETF "estremamente utili" e solo il 50 % "utili" (l'unico commento suggeriva di accorciare o sintetizzare il contributo). Le richieste dell'UE sono state ricevute puntualmente in tutti i casi (100 %). Per maggiori informazioni relative alle richieste dirette della CE si rimanda all'allegato 10.

**Risultato 1: i paesi partner hanno rafforzato uno sviluppo unitario e fondato su dati oggettivi della riforma dell'istruzione e formazione professionale attraverso il processo di Torino e altre specifiche analisi delle politiche, le quali hanno dimostrato la titolarità dei paesi partner, sono state allineate con lo sviluppo delle politiche nazionali e garantiscono la futura sostenibilità**

La prospettiva a medio termine per il periodo 2010-2013 dell'ETF ha individuato come prioritaria la necessità di consolidare l'uso dei dati oggettivi da parte dei paesi partner nella definizione delle politiche. Nel 2010 l'ETF ha iniziato ad assistere i paesi partner nel perfezionare la documentazione dell'analisi delle politiche attraverso il processo di Torino. L'iniziativa si avvale sia di un'analisi basata su dati oggettivi sia di un quadro unitario, oltre che di un processo strutturato basato su un'ampia partecipazione e sulla titolarità nazionale. Ne è seguito il lancio di Torinet nel 2011, un'iniziativa specifica di rafforzamento delle capacità avviata allo scopo di definire approcci a sostegno dello sviluppo di analisi e di processi decisionali basati su dati oggettivi tra le reti presenti nei paesi partner selezionati. Nel 2012 è stato intrapreso il secondo ciclo dell'analisi delle politiche nell'ambito del processo di Torino.

Nel 2013 tre prodotti importanti nell'ambito del processo di Torino hanno contribuito a migliorare la capacità di analisi delle politiche nei paesi partner, grazie soprattutto all'impiego di dati oggettivi nell'analisi e nella formulazione delle politiche. Questa progressione si rispecchia nei risultati specifici relativi a paesi e regioni (riportati di seguito) ed è visibile nelle decisioni adottate dai paesi dopo il secondo ciclo del processo di Torino, quando è stata evidenziata la necessità di iniziare a sostenere la definizione delle priorità politiche e l'attuazione e il monitoraggio dei risultati delle politiche. A livello transregionale i prodotti principali sono i seguenti: la convalida degli esiti del processo del 2012 con tutte le parti interessate in occasione di un importante evento internazionale, durante il quale sono stati presentati i dati oggettivi generati da una definizione delle politiche basata su dati oggettivi e il suo valore aggiunto; la preparazione del processo di Torino 2014, con una maggiore enfasi sulla misurazione dei progressi e sui processi di monitoraggio; la definizione di un nuovo strumento analitico per la valutazione dell'impatto delle politiche a priori in seno al processo di Torino, a sostegno del processo di definizione delle politiche dopo la fase di analisi.

Oltre alle attività svolte a livello nazionale, il miglioramento dell'analisi delle politiche sulla base di dati oggettivi è stato raggiunto grazie all'identificazione di cinque azioni destinate a promuovere le competenze. Tali azioni sono sintetizzate nella dichiarazione del processo di Torino del 2013 e comprendono una maggiore partecipazione alla definizione delle politiche, l'eliminazione del divario tra l'elaborazione e l'attuazione delle politiche, il controllo dei progressi compiuti attraverso parametri nazionali ed europei, la promozione di un'istruzione innovativa e centrata sui discenti, e un incremento nell'uso dei dati oggettivi nella definizione delle politiche. Queste cinque azioni sono state individuate in occasione di un importante evento di condivisione delle conoscenze e adozione di decisioni, denominato "Moving Skills Forward" (Promuovere le competenze), che si è tenuto a Torino il 7-8 maggio 2013, a conclusione del secondo ciclo del processo. Hanno presenziato all'evento partecipanti di alto livello provenienti da tutti i paesi partner, le istituzioni dell'UE, gli Stati membri e partner internazionali di spicco. Sono stati condivisi i risultati delle 25 relazioni nazionali sul processo di Torino attraverso un'analisi transnazionale realizzata dall'ETF. Grazie a questo evento è stato possibile registrare le tendenze nell'ambito della VET nei vari paesi dopo il primo ciclo del 2011. Si sono esaminate nel dettaglio le condizioni che facilitano o ostacolano l'attuazione delle riforme in ambiti prioritari comuni nei paesi partner, come la visione e l'innovazione, la governance su più livelli, la qualità e le politiche in materia di competenze per la competitività e la crescita sostenibile.

Nel 2014 l'ETF ha avviato il processo di Torino sulla base delle lezioni apprese da precedenti cicli, individuate attraverso una valutazione esterna e il contributo delle parti interessate. Questo esame ha confermato sostanzialmente i principi e il formato basilare del quadro analitico, e ha riscontrato una serie di miglioramenti che potrebbero incrementare l'efficacia. Migliorare la metodologia implica anche rendere il processo di Torino rilevante nelle varie fasi del ciclo delle politiche (dall'individuazione dei problemi, alla formulazione delle politiche, fino all'attuazione, al monitoraggio e alla valutazione di

queste ultime). Inoltre, il ciclo del 2014 rafforza l'enfasi sui progressi compiuti, per cui il processo di Torino 2012 può essere usato come riferimento per la segnalazione e il controllo dei progressi compiuti sulla base di indicatori e di dati quantitativi e qualitativi, al fine di rilevare ciò che è cambiato (o meno) negli ultimi due anni. Offre altresì la possibilità di fare confronti tra paesi partner e, per i paesi interessati, con i parametri dell'UE. La metodologia rivista facilita una maggiore titolarità del processo da parte dei singoli paesi e una più forte partecipazione delle parti interessate pertinenti a livello nazionale, compresi rappresentanti del settore privato, delle parti sociali e della società civile. Infine, il quadro analitico comprende una metodologia per la valutazione delle capacità di analisi e di definizione delle politiche nei paesi partner a livello di sistema, oltre che uno strumento per misurare la titolarità, la definizione delle politiche sulla base di dati oggettivi, la partecipazione e le capacità complessive di impegnarsi in un ciclo di politiche sano per il sistema della VET. L'ETF ha anche elaborato strumenti specifici a sostegno dell'attuazione del processo di Torino, in particolare l'uso del quadro analitico e l'attuazione dei principi. Tali strumenti sono destinati ad assistere i paesi partner durante la fase pilota. La metodologia rivista è stata completata nella seconda metà del 2013, con l'elaborazione di linee guida per paesi partner in arabo, inglese, francese e russo.

Infine, dopo i progressi compiuti dai paesi partner nel passaggio dall'analisi dei problemi all'individuazione e all'attuazione delle priorità nell'ambito del processo di Torino, l'ETF ha introdotto una metodologia per svolgere valutazioni a priori dell'impatto delle potenziali opzioni politiche, fornendo in tal modo le prove su cui basare le scelte in materia di politiche. "A priori" significa che la valutazione si svolge prima dell'intervento politico, in modo da fornire informazioni preventive sui possibili vantaggi e svantaggi propri di percorsi d'azione diversi (Commissione europea, 2009) e da facilitare il compimento e l'attuazione di decisioni informate. Attraverso questa metodologia, denominata **Projecting Reform Impact in Vocational Education and Training (PRIME, Impatto previsto delle riforme nell'istruzione e formazione professionale)**, l'ETF fornirà assistenza tecnica ai paesi partner nella documentazione e valutazione delle azioni politiche alternative a loro disposizione per raggiungere un obiettivo politico, nell'adozione di scelte informate e nella previsione delle conseguenze delle loro decisioni. È più probabile che le decisioni in termini di attuazione delle politiche adottate in seguito all'esercizio PRIME producano risultati, poiché sono più lungimiranti e meglio pianificate, godono di una maggiore adesione delle parti interessate e beneficiano di un sostegno più semplificato da parte della comunità dei donatori e, in particolare, dei servizi di programmazione della CE. PRIME fornisce anche criteri che possono essere usati per monitorare l'attuazione e l'efficacia dell'azione politica. Questa metodologia sarà quindi proposta a un primo gruppo di paesi partner ai fini dell'attuazione nel periodo 2014-2015.

L'inventario del quadro nazionale delle qualifiche, che fa un bilancio dei progressi compiuti a livello di quadri delle qualifiche, è stato aggiornato nella primavera 2013 e fatto circolare nella piattaforma online delle qualifiche. Lo studio intitolato "Making better qualifications" (Migliorare le qualifiche), che esamina le riforme realizzate dai paesi partner dell'ETF nell'ambito dei rispettivi sistemi delle qualifiche, rappresenta il documento generale per la conferenza istituzionale dell'ETF, in programma a Bruxelles nell'aprile 2014.

Per quanto concerne le aree geografiche, le attività dell'ETF nell'ambito del processo di Torino hanno prodotto i risultati esposti di seguito.

### **Europa sudorientale e Turchia**

Il 2013 è stato dedicato a divulgare i risultati. Le relazioni nazionali sono state ultimate e messe a disposizione sul sito web dell'ETF nel primo trimestre dell'anno. Nello stesso periodo è stata portata a termine anche la relazione regionale sul processo di Torino, che riflette i risultati delle relazioni nazionali, gli esiti delle revisioni in materia di sviluppo delle risorse umane e le risultanze di altre attività analitiche dell'ETF. Di conseguenza, nel maggio 2013, durante la riunione del forum dei dirigenti politici a Torino, è stato organizzato un dibattito regionale di alto livello sull'analisi del processo di Torino, in coincidenza con la piattaforma di dialogo politico della DG EAC per la regione



SEE. I partecipanti hanno potuto riflettere sui risultati e prepararsi al nuovo ciclo del processo di Torino. Nel complesso, i paesi della regione SEE e la Turchia hanno migliorato la loro capacità di definizione delle politiche sulla base di dati oggettivi attraverso il processo di Torino e le comunicazioni di Bruges.

Con l'aiuto dell'ETF, l'UE e i paesi della regione SEET hanno intensificato la partecipazione, la collaborazione e lo scambio. Il coinvolgimento dei paesi candidati nel processo di Copenaghen e nelle notifiche nell'ambito del comunicato di Bruges punta a migliorare la qualità dei sistemi della VET di tali paesi grazie all'intensificazione della cooperazione e degli scambi a livello europeo. Nel 2013 l'ETF ha collaborato da vicino con il Cedefop per aggiornare i questionari e le schede per paese del 2012. Sono stati inoltre avviati i preparativi per l'esercizio di notifica del 2014.

L'ETF ha continuato a sostenere l'iniziativa della DG EAC per una cooperazione intensificata a livello regionale nella sfera dell'istruzione, la piattaforma per l'istruzione e la formazione nei Balcani occidentali (WB PET), lanciata nel 2012. L'ETF ha partecipato alla riunione ministeriale della piattaforma dei Balcani occidentali nel maggio 2013, a Torino, e ha preparato note informative per paese e una nota informativa regionale sugli sviluppi della VET nell'Europa sudorientale (compresa la Croazia) per la DG EAC.

Nel 2013 l'ETF ha generosamente sostenuto l'ideazione, l'attuazione e la valutazione delle politiche e delle strategie in materia di sviluppo del capitale umano dei paesi della regione SEET. Inoltre ha fornito una consulenza rilevante a livello politico, oltre che misure di rafforzamento delle capacità e dell'esperienza, a beneficio sia dei paesi partner che dell'UE. Le principali sfide individuate nel documento strategico sull'allargamento per il 2012-2013 hanno dettato gli interventi dell'ETF a livello nazionale e regionale. L'ETF ha collaborato con un ampio ventaglio di parti interessate a livello sia nazionale sia regionale per far fronte a queste sfide.

### **Mediterraneo sudorientale**

Le attività svolte nel 2013 hanno perlopiù ricalcato l'analisi delle politiche intrapresa nell'ambito del processo di Torino 2012 e i risultati del forum dei dirigenti politici, tenutosi ad Amman nel settembre 2012. L'esito del processo di Torino nella regione ha portato a maturazione la spinta positiva impressa dalla Primavera araba, inserendo la VET e l'occupabilità tra le priorità delle agende politiche, mentre il forum dei dirigenti politici ha raggiunto un consenso in merito alla necessità di migliorare la governance in generale e i sistemi della VET in particolare. Ne conseguono implicazioni per lo sviluppo di partenariati con le parti sociali e la società civile, un'accresciuta trasparenza e responsabilità e una maggiore attenzione nella definizione di politiche basate su dati oggettivi, ecc. Tra i principali aspetti critici sono stati menzionati i seguenti: qualità, pertinenza e attrattività, uguaglianza territoriale e di genere, governance. Tuttavia, data l'instabilità della maggior parte dei paesi, i progressi nella definizione e nell'attuazione delle riforme sono stati lenti. I processi decisionali dei paesi partner hanno beneficiato di svariati studi: l'ETF ha concluso la revisione congiunta OCSE-BM sull'istruzione preuniversitaria in Egitto, la revisione del processo di Torino in Libia, che si concluderà nel 2014 (la relazione sul processo di Torino in Egitto è stata cancellata fino alla stabilizzazione della situazione) e altre revisioni e attività analitiche realizzate nel quadro del progetto GEMM con un progetto di mappatura della governance in tutti i paesi.

### **Europa orientale**

Il processo di Torino ha concluso che dal 2010 i paesi hanno fatto progressi sostanziali nell'elaborazione di una legislazione e di strategie in materia di VET e che nei prossimi anni dovranno focalizzarsi sull'attuazione delle riforme della VET. Una spinta propulsiva per i dibattiti sulla VET è venuta dall'elaborazione dei quadri nazionali delle qualifiche. Sebbene nella maggior parte dei paesi la VET rientri tra le priorità dell'agenda politica, non si è osservato un netto incremento degli studenti del settore professionale. Sono stati fatti molti progressi nel coinvolgere le parti interessate nei dibattiti sulla VET, in particolare attraverso la creazione di consigli per la VET, e soprattutto di consigli per le

competenze settoriali. Per effetto del processo di Torino, nell'Europa orientale è aumentata la consapevolezza in merito alla definizione di politiche basate su dati oggettivi. Ne sono un esempio l'anticipazione delle competenze e le relazioni sul processo di Torino in corso di elaborazione in cinque regioni in Ucraina nell'ambito di Torinet. L'evento regionale del processo di Torino è stato organizzato all'interno della piattaforma EaP 4, con il coordinamento della DG EAC.

### **Asia centrale**

Il processo di Torino ha contribuito a sensibilizzare i paesi partner sulla definizione di politiche basate su dati oggettivi, e sono state condotte azioni volte a supportare la creazione e l'uso di dati oggettivi nel ciclo delle politiche. Ne sono un esempio lo studio sulle transizioni in Tagikistan e la metodologia di monitoraggio in Kirghizistan. Nel febbraio 2013 sono stati discussi ad Astana, in collaborazione con la piattaforma per l'istruzione dell'Asia centrale (CAEP), i risultati della relazione regionale sul processo di Torino. Il processo di Torino per l'Asia centrale ha concluso che la legislazione e le strategie per la VET sono maturate. Nonostante la crescita sperimentata dalla regione, il mercato del lavoro continua a rappresentare una sfida in tutti i paesi, poiché la popolazione è in crescita nella maggior parte dell'Asia centrale, un andamento che comporta sia sfide sia opportunità. Tutti i paesi hanno elaborato una nuova legislazione o nuove strategie in materia di istruzione e occupazione fino al 2015 o al 2020.

### **Risultato 2: i paesi partner hanno rafforzato la capacità di elaborare e applicare strumenti di definizione delle politiche basate su dati oggettivi**

Nel 2013, sulla base dei risultati dell'iniziativa Torinet (una specifica iniziativa di rafforzamento delle capacità avviata nel 2011, dopo il primo ciclo del processo di Torino), l'ETF ha potenziato un approccio specifico alla capacità di sviluppo del capitale umano, che individua tra le abilità chiave delle parti interessate la definizione di politiche basate su dati oggettivi come strumento per garantire pertinenza, sostenibilità e orientamento verso l'innovazione dei sistemi della VET.

Nel 2013 l'iniziativa Torinet ha cominciato a dare risultati nei paesi partner, in particolare in Bielorussia, Kazakhstan, Giordania, Kosovo, Tagikistan e Ucraina. In questi paesi sono stati avviati specifici processi e interventi di rafforzamento delle capacità, che successivamente sono stati utilizzati come base per definire strumenti e metodologie particolari, messi a disposizione di tutti i paesi partner dell'ETF.

Dopo una valutazione dei bisogni delle parti interessate, le azioni di rafforzamento delle capacità si sono incentrate sulla creazione di dati oggettivi (in Bielorussia, Tagikistan, Kirghizistan e Ucraina), sulla mediazione basata su dati oggettivi (in Giordania, Kosovo e Kazakhstan) e sull'uso di dati oggettivi (in Giordania, Bielorussia, Kirghizistan e Ucraina). In Kosovo l'assistenza accordata nel 2010 ha potenziato le capacità dell'istituto di pedagogia, che successivamente, nel 2012, ha svolto un ruolo di spicco nell'autovalutazione del processo di Torino; in Bielorussia le attività svolte nel campo della qualità e degli indicatori hanno consentito di individuare gli elementi specifici necessari per migliorare i processi basati su dati oggettivi e hanno favorito l'elaborazione di un futuro intervento dell'UE nel settore della VET in questo paese. In Kirghizistan le iniziative condotte hanno permesso ai fornitori della VET di partecipare attivamente all'attuazione di studi di monitoraggio, allo scopo di fare previsioni e di trovare corrispondenze tra domanda e offerta di competenze, mentre in Giordania il monitoraggio e la valutazione dell'occupazione femminile e della VET hanno permesso di individuare i meccanismi istituzionali e i processi basati su dati oggettivi suscettibili di miglioramento, oltre che di definire una rete di politiche adeguata per realizzare determinate attività tematiche. In Tagikistan, grazie a Torinet, il progetto sullo sviluppo delle scuole è stato portato a un livello superiore di discussione, che ha esposto i partecipanti alle pratiche dell'UE in materia di utilizzo di dati oggettivi prodotti dai fornitori per alimentare il processo di definizione delle politiche sul piano nazionale nel campo dell'assicurazione della qualità.



Nel 2013 è stata adottata la politica dell'ETF sul rafforzamento delle capacità per lo sviluppo del capitale umano. La politica adotta un approccio globale e cumulativo, che prevede la valutazione e lo sviluppo delle competenze di individui e reti, delle capacità delle istituzioni coinvolte e della capacità generale del sistema. Fondata sulla strategia di base dell'UE, è stata elaborata attraverso un processo interattivo di riflessione, in particolare con la Commissione europea, una serie di dibattiti nell'ambito della conferenza sul processo di Torino, tenutasi nel maggio 2013, nonché attività pratiche collegate a progetti regionali, quali GEMM e FRAME, riguardanti la capacità dei sistemi di governance.

Due forum dei dirigenti politici (PLF, Policy Leaders' Forum) hanno sensibilizzato questo gruppo di destinatari sul ruolo dei dati oggettivi e sulle esigenze dei soggetti istituzionali in termini di capacità per poter avviare un cambiamento nei paesi partner. In maggio, contestualmente alla conferenza di Torino, i ministri dell'Istruzione e del Lavoro dei paesi SEET si sono incontrati con rappresentanti dell'UE per discutere gli esiti del processo di Torino 2013, condividere la loro visione sullo sviluppo del capitale umano e prepararsi a partecipare al progetto FRAME. Il 6 ottobre i dirigenti politici dei governi e/o dei parlamenti e i rappresentanti della società civile dei paesi SEMED si sono incontrati a Marsiglia con alcuni dirigenti politici dell'UE, compresi Pervenche Beres, presidente della commissione per l'occupazione e gli affari sociali del Parlamento europeo, e il commissario Vassiliou, per condividere l'esperienza acquisita nel campo dell'attuazione di misure attive e di qualità per il mercato del lavoro e di una buona governance.

Oltre all'iniziativa pilota Torinet, il cui scopo è generare capacità per migliorare i cicli futuri del processo di Torino, altre azioni hanno contribuito al rafforzamento delle capacità nei vari paesi.

Nel 2013 l'ETF ha migliorato l'individuazione delle necessità in termini di capacità tecniche in specifici ambiti tematici, attraverso strumenti, guide e relazioni tecniche. Al tempo stesso, ha individuato una serie di processi in aree tematiche diverse, che contribuiranno a rafforzare la governance dei sistemi della VET. Nello specifico, si tratta di:

- uno strumento di **apprendimento basato sul lavoro** per aiutare le autorità politiche e i professionisti a continuare a promuovere l'apprendimento basato sul lavoro e la formazione pratica nelle scuole;
- un kit di strumenti, tra cui un manuale, un esame della letteratura sui benefici e sugli ostacoli dell'apprendimento basato sul lavoro, questionari e un compendio di pratiche ed esempi di politiche;
- un documento di sintesi dell'ETF e note informative sulle politiche, da ultimare nel 2014.

Il manuale è stato discusso da un gruppo internazionale di esperti, organizzato nel settembre 2013, per migliorare l'accesso e la qualità dell'apprendimento basato sul lavoro, compresi gli apprendistati. Il gruppo ha coinvolto le parti sociali e le autorità politiche di Albania, Egitto, Georgia, Giordania, Kazakhstan, Kosovo, Marocco e Ucraina, oltre che esperti dell'ETF e dell'UE, della Commissione europea (DG EAC, DG EMPL), del Cedefop e delle organizzazioni internazionali (OIL, Unione europea dell'artigianato e delle piccole e medie imprese (UEAPME)).

L'ETF ha esteso la sua rete di validi professionisti individuando altri otto esempi di buone prassi nei paesi partner (Albania, Bielorussia, ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Israele, Palestina e Turchia) e negli Stati membri (Austria, Grecia, Irlanda, Paesi Bassi, Spagna e Regno Unito); tali professionisti si sono incontrati a Torino per il processo di valutazione paritetica nel giugno 2013. Nel 2014 continueranno le attività di divulgazione delle buone prassi.

Per quanto concerne la qualità, l'ETF ha redatto una serie di documenti sull'assicurazione e sulla gestione della qualità nel settore della VET come materiale generale per future attività, offrendo il contributo di esperti alle discussioni in materia di assicurazione della qualità nel campo della VET in

Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Palestina e Tagikistan oltre che per l'attuazione del progetto GEMM nella regione del Mediterraneo e del PLF per i paesi del Mediterraneo.

Sono stati elaborati nuovi strumenti metodologici per intervenire nei paesi partner. Si tratta di due guide metodologiche sui seguenti temi: (a) analisi prospettive per l'elaborazione di scenari futuri nel campo delle competenze e (b) revisione degli accordi istituzionali nel settore dello sviluppo di risorse umane per il progetto FRAME nella regione SEET.

Esaminando i processi che sono stati usati per migliorare la capacità nei paesi partner, due traguardi importanti raggiunti nel 2013 riguardano da un lato il processo di proiezione degli scenari futuri e il rafforzamento della cooperazione a più livelli che coinvolge molteplici parti interessate, e dall'altro la creazione e il sostegno di reti nazionali e tematiche. Nella regione SEET il progetto FRAME ha sostenuto la titolarità partecipativa delle parti interessate e le loro capacità di definizione di politiche basate su dati oggettivi nell'ambito di un processo, esteso a molteplici attori, di proiezione degli scenari futuri per quanto concerne lo sviluppo delle competenze. Il pacchetto metodologico elaborato nel 2013 comprende le suddette due guide e un sistema di monitoraggio fondato su una serie di indicatori qualitativi e quantitativi, in linea con gli obiettivi strategici nazionali e regionali (SEE 2020) e con gli obiettivi di UE 2020, che offrirà ai responsabili politici uno strumento per valutare i progressi compiuti in relazione agli obiettivi nazionali.

Un altro importante strumento per l'apprendimento delle politiche e il dialogo usato nel 2013 è stato il forum dei dirigenti politici (PLF), cui partecipano ministri e viceministri della regione, oltre a dirigenti politici delle istituzioni dell'UE e degli Stati membri. L'8 maggio 2013 l'ETF ha organizzato un evento PLF a Torino, cui hanno partecipato dirigenti politici provenienti dai ministeri dell'Istruzione e dell'Occupazione di Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Kosovo, Montenegro, Serbia e Turchia, per discutere in merito all'importanza di proiezioni di lungo termine e di una governance previsionale a più livelli ai fini di un'efficace definizione delle politiche pubbliche per lo sviluppo delle risorse umane. Per promuovere il dialogo sulla creazione di una proiezione sulle competenze future per il 2020, il 9-10 ottobre si è tenuto a Salisburgo, in Austria, un incontro del forum dei dirigenti politici.

Il progetto regionale dell'ETF dal titolo "Inclusione sociale attraverso l'istruzione e la formazione" offre una piattaforma per la creazione di reti a livello regionale e un punto di riferimento consolidato per lo svolgimento di attività tematiche sull'inclusione sociale nella regione. L'evento conclusivo, che si è tenuto a Tel Aviv dall'11 al 13 novembre, ha offerto nuovi spunti di discussione e ha esposto nuovi dati oggettivi sul ruolo della VET nella promozione dell'inclusione sociale.

Per lo sviluppo e l'attuazione dei quadri nazionali delle qualifiche, in corso nella maggior parte dei paesi, è stato chiesto all'ETF di fornire assistenza tecnica al fine di migliorare le conoscenze e le competenze degli esperti nazionali che lavorano in questo settore; nel 2013 sono stati realizzati interventi importanti in Serbia, nella ex Repubblica iugoslava di Macedonia, in Kosovo e in Turchia.

Nella regione del **Mediterraneo sudorientale** le attività di rafforzamento delle capacità si sono incentrate sull'uso di strumenti e mezzi per sostenere la trasparenza e la comparabilità delle qualifiche a livello settoriale (edilizia e turismo), basandosi sui principi e sugli strumenti del quadro europeo delle qualifiche. Tali attività sono state svolte, tra l'altro, in Egitto, Giordania, Marocco e Tunisia. Il programma di rafforzamento delle capacità prevedeva un sostegno alle squadre tecniche nazionali, composte da rappresentanti del settore, rappresentanti dei ministeri e delle agenzie per le qualifiche, workshop regionali e iniziative di apprendimento tra pari con gli Stati membri dell'UE. Un risultato importante è rappresentato dalla costituzione del comitato strategico Euromed, che garantirà il posizionamento istituzionale del processo di cooperazione e guiderà la seconda fase del progetto, prevista nel 2014.

L'ETF ha creato e promosso una rete di parti interessate provenienti dalla regione di Tangeri-Tétouan, in cui sono confluiti anche soggetti erogatori di formazione. Il tema era la gestione di progetti e

processi al fine di promuovere l'uso di conoscenze tecniche legate al quadro nazionale delle qualifiche. In tutta la Tunisia sono stati realizzati interventi specifici a supporto della governance regionale, coinvolgendo nelle attività politiche congiunte diversi gruppi di parti interessate (consigli di istituto, governatorato regionale e rete degli osservatori). Al centro dell'assistenza fornita al Libano ci sono state le conoscenze tecniche, con particolare riguardo alla formazione all'imprenditorialità e all'introduzione dell'imprenditorialità come competenza chiave nel sistema dell'istruzione e della formazione (attraverso un progetto cofinanziato dal governo italiano). Gli aiuti hanno ottenuto anche il supporto dell'OIL e dell'UNESCO, in collaborazione con i quali l'ETF ha fornito un corso di formazione specifico per direttori e formatori in 20 scuole pilota. Le scuole selezionate nell'ambito di tale progetto hanno adottato e applicato all'interno del programma approcci di formazione all'imprenditorialità. In Palestina l'ETF ha sostenuto il dibattito che ha portato alla creazione di un sistema di formazione degli insegnanti, sfociato nell'istituzionalizzazione di un corso di formazione per insegnanti in servizio presso il Politecnico e nella promessa che il corso sarà riconosciuto a livello nazionale.

L'ETF ha sostenuto la dimensione delle competenze per la mobilità e la migrazione in seno al partenariato per la mobilità costituito tra l'UE e i **paesi partner dell'Europa orientale** attraverso interventi di rafforzamento delle capacità tecniche a livello regionale incentrati sui consigli per le competenze settoriali e attraverso la convalida dell'apprendimento non formale e informale. Queste azioni hanno dato frutto e sono sfociate in una serie di decisioni politiche, come la costituzione di consigli in Azerbaigian, Bielorussia e Georgia, mentre i consigli settoriali esistenti in Moldova hanno usufruito dell'assistenza per estendere il proprio mandato dal fulcro di interesse iniziale sulle norme professionali all'analisi del mercato del lavoro. Per il consiglio delle competenze agrarie è stata elaborata una metodologia di analisi delle competenze che sarà utilizzata nel 2014 per effettuare un'analisi simile nel settore edile. In Russia uno studio dell'organizzazione sindacale ha migliorato la consapevolezza del ruolo più incisivo svolto dai sindacati nei consigli per le competenze settoriali. È stato elaborato un documento di sintesi sui consigli per le competenze settoriali facendo tesoro del contributo offerto dall'esperienza internazionale alle discussioni a livello nazionale, in particolare nell'Europa orientale.

Nel 2013 è continuata nella regione la riforma della VET, orientata in particolare all'elaborazione di quadri nazionali delle qualifiche. L'ETF ha sostenuto questo processo fornendo consulenza strategica e interventi di rafforzamento delle capacità nella progettazione dei quadri generali, introducendo (la nozione di) consigli per le competenze settoriali e proponendo in via sperimentale la convalida dell'apprendimento non formale e informale. Nell'ambito delle piattaforme 2 e 4 del partenariato orientale, l'ETF ha inoltre promosso il dialogo politico regionale e l'apprendimento nei settori della corrispondenza tra domanda e offerta di competenze e della formazione all'imprenditorialità.

La convalida dell'apprendimento non formale e informale degli chef in Armenia e Ucraina è stata testata nell'ambito di due progetti pilota. I metodi di valutazione e convalida saranno ulteriormente perfezionati al fine di garantirne la fruibilità in tutti i settori. In Georgia il concetto di convalida è stato elaborato in vista di nuove decisioni politiche.

In Azerbaigian, Moldova e Ucraina sono state potenziate le capacità di elaborare quadri nazionali delle qualifiche attraverso discussioni tra più parti interessate, incentrate sui meccanismi di attuazione di progetti di legge o della legislazione adottata in materia di quadri nazionali delle qualifiche in Azerbaigian e Ucraina. In Moldova lo scopo principale è stato elaborare una nozione di quadro nazionale delle qualifiche da utilizzare come base per l'elaborazione di progetti di legge. In Russia e Ucraina le parti interessate sono state informate in merito alle metodologie di individuazione della corrispondenza tra domanda e offerta di competenze e di previsione delle competenze richieste in futuro. In Armenia e Georgia le parti interessate hanno appreso dell'esistenza di approcci e metodi diversi di orientamento professionale. In Armenia è stato predisposto un modulo per consulenti in materia di orientamento professionale nelle scuole. In Russia e Georgia è stato favorito il dibattito tra parti interessate allo scopo di rafforzare il ruolo delle parti sociali nel dialogo sociale.

In **Asia centrale** è stata sostenuta a livello regionale la capacità di progettare e attuare le riforme, con l'ultimazione del Manuale di formazione per insegnanti sullo sviluppo delle scuole. I moduli relativi alla formazione degli insegnanti e all'assicurazione della qualità sono stati sperimentati in scuole pilota in Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan; hanno beneficiato della formazione oltre 60 partecipanti. Sia questi moduli sia un terzo sulla gestione delle scuole sono stati attivati in Uzbekistan. Nei tre paesi summenzionati sono state istituite comunità di pratiche che offrono ai dirigenti e al personale degli istituti professionali l'opportunità di condividere esperienze relative ad argomenti selezionati e ad altri aspetti dell'attività pratica quotidiana. Parallelamente, una rete di responsabili politici si è incontrata per discutere le politiche e le prassi di assicurazione della qualità. La rete ha inoltre discusso il ruolo dell'autovalutazione nelle scuole oltre che la possibilità per i ministeri di utilizzare tale strumento per controllare le prestazioni degli istituti scolastici. Il rafforzamento delle capacità in termini di sviluppo delle scuole si è tradotto in una serie di miglioramenti registrati nelle scuole pilota, in termini, per esempio, di aumento degli iscritti, opportunità di tirocini e praticantati per gli studenti, coinvolgimento del settore privato e conseguente creazione di partenariati, ottimizzazione della comunicazione interna e aumento del grado di soddisfazione degli studenti e della comunità. Le attività in Tagikistan, così come una valutazione delle capacità sviluppate dal progetto a partire dal 2009, sono state condotte con la metodologia RAC (valutazione rapida delle capacità) dell'UE.

Le parti interessate kirghise hanno utilizzato la metodologia degli studi di monitoraggio, sperimentandola in cinque istituti professionali, e hanno valutato come mettere a frutto gli esiti di tali studi. Hanno fatto tesoro altresì delle prassi utilizzate in Estonia. Due membri kirghisi dei consigli per le competenze settoriali hanno partecipato a eventi regionali sui consigli per le competenze settoriali organizzati nell'Europa orientale. Nel novembre 2013 hanno condiviso le informazioni raccolte nell'ambito di tali eventi con membri dei sette consigli settoriali esistenti, l'agenzia per la VET e il centro di metodologia. In questa occasione sono state analizzate le capacità esistenti presso i consigli settoriali e il loro livello di preparazione, ed è stato fornito un contributo concettuale sui possibili compiti da assegnare a queste strutture oltre che sugli aspetti organizzativi. Al termine dell'evento, la Banca asiatica di sviluppo ha manifestato il proprio interesse a collaborare con l'ETF in questo settore per la realizzazione del suo progetto sulla VET II. L'agenzia per la VET e il centro di metodologia hanno esaminato, nell'ambito di due workshop organizzati dall'ETF, la possibilità di orientare maggiormente verso la domanda i programmi di formazione per insegnanti in servizio. Le raccomandazioni e il seguito dato allo studio di transizione in Tagikistan proponevano di intensificare il sostegno all'assicurazione della qualità. I risultati di una visita di apprendimento tra pari in Montenegro sono stati condivisi con le parti interessate a livello locale. Al momento il ministero sta esaminando un modello di autovalutazione adatto per essere introdotto in un sistema della VET a pagamento, oltre che i meccanismi di assicurazione della qualità utilizzabili in tale contesto. In Uzbekistan sono stati discussi i possibili interventi per migliorare le relazioni tra scuola e imprese. Il workshop è stato organizzato dal British Council. In Turkmenistan i dirigenti degli istituti professionali partecipanti in via sperimentale al progetto dell'UE hanno discusso il primo modulo relativo alla gestione delle scuole, elaborato nell'ambito del progetto di sviluppo delle scuole.

### **Risultato 3: i paesi partner hanno migliorato l'analisi relativa al mercato del lavoro e hanno rivisto i sistemi di istruzione e formazione professionale per renderli più pertinenti e migliorarne la qualità**

Le metodologie, gli strumenti e l'analisi del mercato del lavoro nazionale/regionale condotta dall'ETF nel campo dell'occupazione hanno fornito una consulenza strategica mirata ai paesi partner, contribuendo a rafforzare la capacità delle parti interessate a livello nazionale di promuovere (a) l'uso dei dati per formulare politiche nazionali migliori in materia di VET e occupazione; (b) l'attuazione di politiche nazionali.

Al fine di aiutare i paesi a sviluppare competenze più adeguate per le esigenze del mercato del lavoro, l'ETF ha collaborato con l'OIL e il Cedefop alla creazione di quattro guide incentrate sulla corrispondenza tra competenze e necessità del mercato del lavoro e sulla previsione delle future

competenze, oltre che sugli approcci e gli strumenti necessari per gestire gli aspetti quantitativi, qualitativi e istituzionali della corrispondenza tra domanda e offerta di competenze. Le guide vertono sui seguenti argomenti: (a) approcci settoriali nella previsione della domanda di competenze; (b) previsione e anticipazione; (c) ruolo dei servizi per l'occupazione nella corrispondenza tra domanda e offerta di competenze e nella previsione delle future competenze; (d) uso di informazioni sul mercato del lavoro per creare corrispondenze tra domanda e offerta di competenze nel mondo del lavoro e per fare previsioni sulle competenze più richieste. Tutte le guide sono state ampiamente riviste nell'ambito di un workshop di convalida organizzato in luglio in collaborazione con il Cedefop e l'OIL, cui hanno partecipato esperti dell'UE, dei paesi partner, di Asia, Africa e America latina. Le guide, in particolare la guida sull'uso di dati relativi al mercato del lavoro, saranno completate nel 2014 per tener conto delle specificità e delle esigenze dei paesi in via di sviluppo e transizione. Sono state inoltre annunciate due nuove guide, una relativa agli studi di monitoraggio e alle indagini di riscontro tra gli studenti, realizzata sotto la supervisione dell'ETF (guida pratica sugli studi di monitoraggio), l'altra sulle indagini tra le imprese, elaborata sotto la supervisione dell'OIL (guida pratica alla preparazione di indagini sulle competenze). I materiali raccolti hanno facilitato le attività dell'ETF a livello nazionale e regionale, come la conferenza sulla corrispondenza tra competenze e professioni, organizzata in ottobre dalla Commissione europea in collaborazione con l'ETF nell'ambito dell'iniziativa per il partenariato orientale, che esaminava le esigenze e le aspettative di sviluppo dei singoli paesi.

L'ETF ha studiato la dimensione delle competenze professionali nel contesto della migrazione, divulgando i risultati del suo operato nel quadro del progetto sulla migrazione e le competenze, a sostegno delle attività nei paesi partner. L'ETF ha pubblicato una relazione comparativa su migrazione e competenze basata sull'analisi dei risultati raccolti nel corso delle tre indagini condotte dall'ETF a livello nazionale in Armenia, Georgia e Marocco, mentre i dati delle indagini sono stati pubblicati sul sito web dell'ETF, dal quale possono essere scaricati. L'ETF ha anche lanciato uno studio finalizzato a creare un inventario delle misure politiche elaborate a sostegno di migranti e rimpatriati e a fare tesoro degli insegnamenti tratti dall'esperienza internazionale oltre che dall'esperienza dei paesi partner dell'ETF (dando priorità ai paesi che partecipano a partenariati per la mobilità). Lo studio è stato condotto in collaborazione con il Centro per le politiche migratorie dell'Istituto universitario europeo (EUI). Lo scopo è rafforzare la base di conoscenze a cui attinge l'ETF nel fornire consulenza strategica sugli aspetti della gestione della migrazione correlati alle competenze.

Il processo di definizione delle politiche in materia di VET nella regione SEET ha beneficiato della produzione di svariati studi e documenti analitici. Nell'ambito del progetto regionale sull'inclusione sociale attraverso l'istruzione e la formazione, le squadre di ricercatori in tutti i paesi SEE, oltre che in Turchia e Israele, hanno analizzato l'impatto dell'istruzione professionale sull'inclusione e la coesione sociale. Sono state redatte nove relazioni nazionali e una relazione transnazionale, che contengono raccomandazioni sul ruolo che le scuole professionali possono svolgere nel promuovere società più inclusive. I risultati e le raccomandazioni formulate a livello transnazionale offrono nuovi elementi e stimoli ai responsabili delle politiche, i quali potranno definire politiche che consentano ai sistemi dell'istruzione professionale di contribuire meglio alla promozione delle competenze, della socializzazione, dei valori civili e dell'inclusione sociale.

L'ETF ha agevolato la produzione di strategie settoriali nella regione. Ha fornito assistenza nell'elaborazione della strategia settoriale sull'occupazione e la previdenza sociale per il periodo 2014-2020 in Kosovo, per l'attuazione della quale l'ETF è stata successivamente invitata a concorrere alla definizione di un piano d'azione. Nell'ex Repubblica iugoslava di Macedonia l'ETF ha contribuito all'elaborazione di una strategia in materia di VET (integrata da un piano d'azione e da un piano finanziario) e di una strategia di formazione all'imprenditorialità e del relativo piano d'azione. In Albania l'ETF ha realizzato uno studio di fattibilità per la creazione di 3-4 centri VET multifunzionali. Alla luce di tali interventi l'ETF è stata invitata dalle autorità nazionali a condurre (assieme alla GIZ e a esperti locali) uno studio di riferimento sulle scuole professionali in 54 istituti di istruzione e formazione professionale in tutto il paese, i risultati del quale contribuiranno a ottimizzare una rete di fornitori di VET nell'ambito della riforma del sistema in corso nel paese.



In ottobre l'ETF ha partecipato alla conferenza annuale sulla strategia dell'UE per la regione del Danubio, presentando un intervento sull'importanza dello sviluppo delle risorse umane per tale regione. È stato chiesto all'ETF di continuare a contribuire alle attività sulle "competenze verdi". L'ETF ha preso parte altresì alla riunione del gruppo direttivo del settore prioritario 9 "Persone e competenze". Si è deciso che nel maggio 2014 l'ETF ospiterà a Torino la prossima riunione del gruppo direttivo del settore prioritario 9 "Persone e competenze".

Nel Mediterraneo sudorientale sono state predisposte schede nazionali sull'occupabilità ed è stata preparata una revisione dell'occupabilità regionale, orientata in particolare ai programmi attivi del mercato del lavoro, per incrementare e migliorare la disponibilità di prove nei paesi partner oltre che per informare le politiche nazionali e i servizi della CE. L'analisi prodotta per il forum di alto livello sulle politiche ha favorito il dialogo politico e incrementato le opportunità di apprendimento politico tra ministeri del Lavoro.

In Marocco è aumentata e migliorata la disponibilità di informazioni sul mercato del lavoro grazie alla nota sull'occupabilità, che è stata discussa con le autorità nazionali e utilizzata per l'elaborazione in corso della strategia nazionale per l'occupazione.

Nella regione Médenine, in Tunisia, è migliorata la capacità delle parti interessate di analizzare le esigenze del mercato del lavoro a livello locale, in particolare per quanto concerne il settore turistico, attraverso l'attuazione del progetto regionale dal titolo "Le capital humain au service du développement socio-économique régional de Médenine, Tunisie" (Il capitale umano al servizio dello sviluppo socioeconomico regionale di Médenine, Tunisia).

Nell'ambito del progetto FRAME, le parti interessate nazionali nella regione SEET hanno approfondito le proprie conoscenze e la propria comprensione delle tendenze e dei fattori trainanti internazionali che influenzano la domanda di competenze, e hanno utilizzato tali conoscenze per elaborare una proiezione condivisa sulle competenze future per il 2020.

Grazie all'attuazione della componente di previsione del progetto FRAME, sono state create nei paesi SEET reti di persone provenienti da diversi settori e istituzioni coinvolti nella definizione del futuro dello sviluppo delle risorse umane (istruzione, occupazione, economia): parti interessate diverse sono state messe in contatto per collaborare alla realizzazione delle loro previsioni e valutazioni per il futuro, in modo da aiutarle a comprendere meglio collettivamente le sfide e le opportunità che si prospettano negli anni a venire e ad analizzare le strategie e gli obiettivi che potrebbero essere perseguiti dagli altri. Lo strumento Foresight, relativamente poco conosciuto nella regione, è stato illustrato alle parti interessate, che hanno cominciato a integrare la previsione nei processi decisionali, servendosi come strumento per gestire i cambiamenti. La capacità degli attori nazionali è stata rafforzata in tutta la regione, mentre la diffusione di una "cultura della previsione" ha aiutato i paesi a elaborare proiezioni sulle competenze future.

Grazie alla consulenza strategica di cui ha beneficiato, il servizio pubblico per l'occupazione del Kosovo ha avviato un processo di modernizzazione, che comportava, tra le altre cose, l'uso e la distribuzione di programmi attivi a favore del mercato del lavoro.

Nell'Europa orientale il ministro azero dell'Istruzione ha predisposto una nuova strategia in materia di VET facendo tesoro delle raccomandazioni della valutazione sul programma statale per la VET per il periodo 2007-2012, condotta dall'ETF su incarico del ministero. La revisione della VET in Georgia ha gettato le basi per il nuovo progetto dell'UE in materia di VET e occupazione, che si prefiggeva come importante obiettivo il rafforzamento del ruolo delle parti sociali. Sono stati offerti contributi a livello di sviluppo di concetti alla Bielorussia (sul tema dell'assicurazione della qualità e dei consigli per le competenze settoriali), alla Moldova (sul quadro nazionale delle qualifiche), alla Georgia (sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale) e all'Armenia (sul materiale didattico relativo all'orientamento professionale). Per tutti i paesi è stato predisposto un inventario dei progressi compiuti a livello di quadro nazionale delle qualifiche.

In **Asia centrale**, per la precisione in Kazakhstan, la collaborazione tra mondo della scuola e comunità imprenditoriale è oggetto di studio con una raccolta di dati su politiche e pratiche in tre regioni. Nel 2014 i risultati dello studio saranno discussi con le parti interessate nazionali. In Tagikistan lo studio di transizione ha formulato raccomandazioni per migliorare gli interventi politici.

#### **Risultato 4: l'ETF ha sostenuto la programmazione degli strumenti della politica esterna dell'UE e, ove pertinente, la dimensione esterna delle politiche interne**

È stato fornito sostegno all'UE nel campo della formazione all'imprenditorialità e delle competenze imprenditoriali, attraverso la partecipazione attiva e l'offerta di contributi al gruppo di lavoro della DG EAC sugli esiti della formazione all'imprenditoria.

L'ETF ha continuato a fornire un sostegno mirato agli accordi di partenariato per la mobilità dell'UE e alle riunioni in tema di migrazione tra la Commissione europea e i paesi partner interessati per quanto concerne la dimensione delle competenze professionali nel contesto della migrazione legale e del suo impatto sullo sviluppo nei paesi d'origine. Nell'ambito della missione di valutazione dell'UE del dialogo su migrazione, mobilità e sicurezza con la Giordania (2-5 luglio 2013), gli esperti dell'ETF hanno intrapreso, su richiesta della DG HOME, un'analisi della capacità della Giordania di gestire i flussi migratori legali in entrata e in uscita dalla prospettiva di istruzione, TVET e mercato del lavoro. I risultati e le raccomandazioni dell'ETF sono stati presentati dalla DG HOME agli Stati membri dell'UE nel settembre 2013.

Alla riunione del gruppo consultivo sul quadro europeo delle qualifiche (EQF) del 26-27 settembre l'ETF ha prestato assistenza alla DG EAC nel corso di un incontro con l'UNESCO sulla definizione di livelli di riferimento mondiali per le qualifiche, presiedendo uno dei dibattiti. L'ETF segue regolarmente il gruppo consultivo sull'EQF e, nella riunione di novembre, ha presentato il progetto "Qualifiche per il Mediterraneo" dell'ETF.

Gli interventi dell'UE nella regione SEET sono stati monitorati e preparati con il sostegno di esperti dell'ETF. L'ETF ha contribuito al pacchetto sull'allargamento del 2013 della Commissione, la cosiddetta strategia di allargamento e sfide principali per il periodo 2013-2014, oltre che alle relazioni annuali sui progressi compiuti dai vari paesi attraverso una revisione delle politiche in materia di VET, occupazione e inclusione sociale. L'ETF ha continuato a offrire pareri esperti alla DG ELARG per quanto concerne l'attuazione del progetto comune IPA MB 2001 EU/CoE dal titolo "Sostegno regionale a un'istruzione inclusiva" e ha partecipato alle riunioni del comitato direttivo. Per quanto concerne il progetto IPA multibeneficiari sullo sviluppo del settore privato, l'ETF ha confermato il suo periodico sostegno alla DG ELARG. L'ETF ha continuato a prendere parte alle attività del comitato per gli investimenti dell'Europa sudorientale (Southeast Europe Investment Committee, SEEIC) (come da memorandum d'intesa sottoscritto nel novembre 2011 e facilitato dal Consiglio di cooperazione regionale) per dare il suo apporto all'elaborazione della strategia Europa sudorientale 2020. La strategia Europa sudorientale 2020 dovrebbe offrire il quadro per una futura cooperazione regionale e fornire un importante contributo per i programmi IPA multibeneficiari. L'ETF ha partecipato attivamente alla sua elaborazione.

Serbia e Montenegro hanno definito una visione per le competenze future per il 2020, individuando priorità e tabelle di marcia specifiche con l'aiuto del progetto FRAME. In altri paesi i documenti previsionali sono in fase di elaborazione o in attesa di convalida. Nel 2012 la DG ELARG ha invitato l'ETF a concorrere alla programmazione dello strumento IPA II nei paesi interessati all'allargamento elaborando visioni di lungo termine per lo sviluppo delle risorse umane, tabelle di marcia per la loro attuazione e indicatori di monitoraggio specifici. La richiesta è sfociata nella preparazione di un progetto che è stato inserito nel programma di lavoro dell'ETF del 2013, finanziato con la dotazione del progetto IPA multibeneficiari 2013. L'obiettivo generale è assistere i paesi a sviluppare le competenze dei loro cittadini a vantaggio dello sviluppo economico e della coesione sociale, in una prospettiva di medio e lungo termine. Il progetto, intitolato "Sostegno all'elaborazione di strategie

globali di sviluppo delle risorse umane nei paesi dell'allargamento", o progetto FRAME, è stato avviato nel 2013 e terminerà nel 2014, ed è articolato in quattro componenti (previsione, revisione degli accordi istituzionali, monitoraggio, cooperazione regionale). La componente del progetto FRAME riguardante la previsione è stata avviata in via sperimentale in Montenegro e Serbia nella prima metà del 2013. Nella seconda metà del 2013 FRAME è stato esteso a tutti i paesi dell'allargamento.

L'ETF ha contribuito all'elaborazione dei documenti di strategia nazionale (2014-2020) (occupazione, istruzione e formazione, inclusione sociale) per tutti i paesi candidati e potenziali candidati nonché del documento di strategia multipaese (2014-2020) nell'ambito dei preparativi per l'IPA II.

Una tendenza generale osservata nella regione SEMED nel 2013 è stata l'incremento dell'aiuto a favore della progettazione e dell'attuazione di progetti e programmi dell'UE. L'ETF ha anche supportato il SEAE e la CE nei negoziati del partenariato per la mobilità in Marocco e del dialogo sulla migrazione in Tunisia e Giordania.

L'ETF ha contribuito al dialogo politico regionale su tematiche quali l'occupabilità, le questioni di genere, le competenze e la mobilità, e ha fornito assistenza alle PMI nella realizzazione di alcune importanti analisi, in materia di occupabilità e competenze per le PMI a sostegno dei paesi partner. Nel 2013 il dialogo politico regionale tra paesi SEMED e l'Unione per il Mediterraneo è migliorato grazie al contributo dell'ETF. L'ETF ha fornito due importanti analisi politiche:

- la valutazione dell'attuazione della Carta euromediterranea per le imprese/"Small Business Act" per l'Europa, in collaborazione con la DG Imprese e industria (DG ENTR), l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e la Banca europea per gli investimenti. L'ETF ha valutato le dimensioni relative al capitale umano e ha redatto i corrispondenti capitoli tematici. Per la prima volta, la relazione regionale comprende una scheda di sintesi sulla Libia. La valutazione sarà direttamente integrata nei preparativi della riunione ministeriale 2014 dell'Unione per il Mediterraneo sulla cooperazione industriale euromediterranea, mentre i risultati saranno utilizzati per promuovere l'organizzazione di seminari di formazione regionali e specifici per paese dal 2014 al 2016;
- per quanto riguarda l'occupazione, l'ETF ha rivisto le schede nazionali sull'occupabilità e, sulla base di studi condotti in cinque paesi, ha predisposto una breve nota regionale su una misura attiva per il mercato del lavoro volta a sostenere l'occupazione giovanile. La nota è stata usata per fornire contributi dell'ETF al vertice EuroMed del CESE e in occasione di altri convegni. L'ETF ha anche partecipato alla riunione plenaria di ARLEM per condividere un'analisi preliminare sulla governance multilivello nella VET e sostenere la regionalizzazione delle politiche in materia di VET in Tunisia e Marocco. L'ETF ha altresì contribuito alla preparazione delle relazioni sullo stato di avanzamento della PEV.

Il 2013 è stato il primo anno di attuazione del progetto regionale GEMM, finanziato dall'Unione europea e attuato dall'ETF per conto della DG DEVCO. Nel corso del primo anno sono stati costituiti i comitati di coordinamento nazionali in tutti i paesi a esclusione di Egitto e Algeria, la metodologia dell'ETF è stata adattata per effettuare una mappatura nazionale della governance multilivello, è stato predisposto un progetto di mappatura in tutti i paesi (soltanto una ricerca documentale in Egitto, mentre in Israele il progetto è stato posticipato a causa di problemi contrattuali), sono stati individuati progetti pilota in tutti i paesi (a eccezione di Algeria ed Egitto) e sono stati definiti gli strumenti di valutazione delle esigenze in termini di rafforzamento delle capacità.

A livello nazionale l'ETF ha sostenuto l'attuazione di interventi dell'UE in Egitto, Giordania, Marocco e Palestina. Alcune delle richieste delle delegazioni dell'UE sono pervenute nel corso dell'anno (da Giordania e Palestina) e hanno comportato la necessità di ridefinire le priorità, posticipando alcune attività a livello nazionale. L'ETF ha infine appoggiato le trattative del partenariato per la mobilità in



Marocco e ha contribuito al dialogo sulle politiche in materia di migrazione in Giordania, offrendo periodicamente il proprio contributo alle riunioni e alla stesura delle relazioni.

Nell'**Europa orientale** il dialogo politico regionale sulla corrispondenza tra domanda e offerta di competenze e la formazione all'imprenditorialità è progredito grazie al sostegno elargito dall'ETF attraverso le piattaforme 2 e 4 dell'EaP. In due laboratori a Lisbona e Batumi, oltre che nell'ambito di una conferenza finale a Bruxelles, le principali parti interessate hanno condiviso le proprie esperienze sui metodi di analisi delle competenze e sulla necessità di creare collegamenti tra le politiche sul lavoro autonomo e quelle sull'imprenditorialità. Hanno inoltre espresso il desiderio di continuare a condividere pratiche di anticipazione delle competenze a livello regionale, cosa che sarà possibile attraverso il sostegno continuo della piattaforma 2. All'indomani del ciclo di valutazioni SBA del 2012 una conferenza regionale sul tema della formazione all'imprenditorialità ha permesso di sensibilizzare l'opinione pubblica sul passaggio da un programma sull'imprenditorialità a una formazione all'imprenditorialità come competenza fondamentale. I programmi di lavoro delle piattaforme 2 e 4 per il periodo 2014-2017 comprendono azioni dell'ETF in materia di valutazione delle piccole imprese, formazione all'imprenditorialità e capacità imprenditoriali, imprenditoria femminile e giovanile, corrispondenza tra domanda e offerta di competenze, migrazione della forza lavoro e quadro nazionale delle qualifiche.

L'ETF si è prestata per sostenere l'SPSP in Armenia e Georgia, per monitorare i progetti dell'UE in Azerbaigian, Moldova e Ucraina e per individuare nuovi progetti in materia di assicurazione della qualità nella VET in Bielorussia e nel settore della VET e dell'occupazione in Georgia. Una recente relazione della DG DEVCO ha riconosciuto il valore aggiunto offerto dall'ETF negli investimenti dell'UE in Armenia, Georgia e Moldova. L'ETF ha altresì contribuito alla preparazione delle relazioni sullo stato di avanzamento della PEV. A causa di un accumulo di impegni si è dovuto posticipare la produzione di schede su VET e occupazione alla fine del 2013.

Per quanto concerne i partenariati per la mobilità dell'UE con Armenia, Moldova e Georgia, l'ETF ha fornito periodici contributi alle riunioni e alle relazioni e in novembre, durante la presidenza lituana dell'UE, ha organizzato a Tbilisi un seminario di condivisione delle politiche sul tema delle competenze per la migrazione.

In **Asia centrale** è stato fornito sostegno all'erogazione di aiuti dell'UE sotto forma di contributi alla nuova programmazione dell'UE per il periodo 2014-2020. L'istruzione e la formazione rappresentano una priorità in Kirghizistan, Tagikistan e Turkmenistan, mentre in Uzbekistan è stato chiesto all'ETF di preparare una componente VET nell'ambito della priorità concernente lo sviluppo rurale. In Turkmenistan l'ETF continua a colmare il divario tra i vecchi progetti dell'UE terminati nel 2013 e il nuovo progetto che dovrebbe iniziare sul finire del 2014. L'ETF si è focalizzata sul rafforzamento della rete di dirigenti di istituti professionali pilota e ha contribuito alla condivisione di esperienze legate all'attuazione di nuovi programmi. L'ETF ha assistito la Commissione europea con contributi per le commissioni bilaterali e per gli aggiornamenti delle informazioni.

### **Risultato 5: sono state divulgate informazioni pertinenti ed è stato incoraggiato lo scambio di esperienze e buone prassi con e fra i paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano**

Nel 2013 la collaborazione con le parti interessate ha continuato a essere prioritaria. Durante l'iter di preparazione della prospettiva a medio termine dell'ETF per il periodo 2014-2017 e del programma di lavoro 2014, l'ETF ha tenuto ampie consultazioni con diversi soggetti chiave a Bruxelles, tra cui le DG EAC, ELARG, DEVCO, EMPL, ENTR e HOME oltre che il SEAE, allo scopo di allineare gli obiettivi e le attività alle priorità e agli orientamenti strategici della Commissione europea e di altri soggetti fondamentali a livello europeo.

L'ETF ha regolarmente contribuito ai dibattiti e alle relazioni redatte dai membri o dalle commissioni del Parlamento europeo. Su richiesta ha inoltre fornito assistenza tecnica e dati pertinenti sulle attività svolte, l'esperienza acquisita e i progressi compiuti dall'ETF. Il presidente della commissione per

l'occupazione ha contribuito attivamente alla realizzazione delle attività istituzionali<sup>13</sup>, sottolineando il valore di un dialogo politico inclusivo, che colmi i divari tra governo, parlamento e società civile oltre al maggior potenziale di cambiamento nei sistemi dell'istruzione e della formazione.

È stata rafforzata la cooperazione con altre agenzie dell'UE, soprattutto Cedefop ed Eurofound, attraverso lo scambio di competenze, la partecipazione a eventi, i seminari di condivisione delle conoscenze organizzati due volte l'anno e la promozione di sinergie e attività complementari attraverso programmi di lavoro annuali comuni. I risultati della collaborazione con il Cedefop sono illustrati in allegato.

Nel quadro del progetto dell'ETF dal titolo "Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo", l'ETF ed Eurofound hanno continuato a scambiarsi esperienze nel campo della governance dei sistemi della VET, in particolare in tema di finanziamento dei sistemi della VET e dei partenariati sociali. Le due agenzie si sono inoltre scambiate i risultati delle rispettive attività in materia di ristrutturazione delle PMI (Eurofound), imprenditorialità, migrazione e apprendimento basato sul lavoro (ETF).

Nel contesto della promozione di una governance multilivello nella politica di vicinato dell'UE, l'ETF ha rafforzato i suoi legami con il Comitato economico e sociale europeo oltre che con il Comitato delle regioni e le sue strutture ARLEM<sup>14</sup> e CORLEAP<sup>15</sup>.

Nel 2013 l'ETF ha operato in stretta collaborazione con le presidenze dell'UE di Irlanda e Lituania, fornendo un'assistenza competente nel corso degli eventi da queste organizzati. Anche la conferenza del processo di Torino ("Moving Skills Forward", 8-9 maggio 2013) e l'evento sul tema "People's skills and global approach to migration and mobility (GAMM)" (Competenze dei cittadini e approccio globale in materia di migrazione e mobilità), che si terrà il 4-5 novembre 2013 a Tbilisi, in Georgia, hanno potuto beneficiare del contributo di rappresentanti della presidenza dell'UE.

In conformità del suo mandato, l'ETF divulga informazioni e incoraggia la creazione di reti e lo scambio di esperienze e buone prassi tra l'UE e i paesi partner. Per adempiere tale funzione, nel 2013 l'ETF ha inviato un questionario ai membri del consiglio di amministrazione allo scopo di mappare le buone prassi, gli esempi e le esperienze che potrebbero essere condivisi con i paesi partner. Gli obiettivi di tale esercizio erano i seguenti: a) valorizzare le opportunità di condivisione delle esperienze, rafforzamento delle capacità e apprendimento tra pari e b) valorizzare le azioni coordinate delle attività dell'ETF con gli Stati membri nei paesi partner. Le informazioni fornite sono state usate per preparare svariate azioni e attività elaborate dall'ETF a livello di paesi e regioni partner.

In tale contesto, con il sostegno del BMZ<sup>16</sup>, il 23 ottobre l'ETF e la GIZ<sup>17</sup> hanno organizzato a Torino un workshop congiunto dedicato alla cooperazione, focalizzando l'attenzione su tre casi pilota: Kosovo, Palestina e Tunisia. Entrambe le istituzioni hanno continuato a consolidare la propria collaborazione.

In risposta alle crescenti preoccupazioni causate dalle sfide alla crescita e all'occupazione e dalla capacità dei responsabili politici e delle comunità dell'istruzione e formazione di farvi fronte in maniera più efficace, l'ETF e il British Council hanno organizzato due eventi sul tema della formazione

---

<sup>13</sup> Forum dei dirigenti politici dell'ETF sulla gestione pubblica delle politiche in materia di istruzione, formazione e occupazione negli Stati arabi del Mediterraneo sudorientale: la cultura del cambiamento, Marsiglia, 6 ottobre 2013, e conferenza istituzionale del processo di Torino, intitolata "Promuovere le competenze", dell'8-9 maggio 2013.

<sup>14</sup> Assemblea regionale e locale euromediterranea (*Euro-Mediterranean Regional and Local Assembly*, ARLEM).

<sup>15</sup> Conferenza degli enti regionali e locali del partenariato orientale (*Conference of Regional and Local Authorities for the Eastern Partnership*, CORLEAP).

<sup>16</sup> BMZ è il ministero federale tedesco della Cooperazione e dello sviluppo economico.

<sup>17</sup> GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) GmbH è una società tedesca che si occupa di cooperazione internazionale.

all'imprenditoria: l'evento politico congiunto sulla formazione all'imprenditoria, dal titolo "Enterprise, Entrepreneurship and Employability" (Impresa, imprenditorialità e occupabilità), organizzato il 19 novembre 2013 a Tashkent, in Uzbekistan, e l'evento politico congiunto transregionale sul tema "Enterprise and Entrepreneurship" (Impresa e imprenditorialità), del 18-22 novembre 2013. Entrambi i seminari hanno esaminato gli approcci adottati dagli Stati membri dell'UE per sviluppare l'imprenditorialità all'interno del sistema dell'istruzione e il contributo offerto dalle imprese alla ripresa economica, alla crescita sostenibile e all'occupazione. Inoltre, i servizi della Commissione sono intervenuti nell'ambito di due eventi organizzati dal British Council: uno sull'occupabilità giovanile (16 giugno 2013) e il secondo sull'occupazione giovanile nell'Africa settentrionale (15-16 ottobre 2013).

Sono state organizzate due sessioni di apprendimento tra pari: una a Vienna, dal 10-13 dicembre 2013, in collaborazione con il ministero federale austriaco dell'Istruzione, delle arti e della cultura, a favore delle parti interessate palestinesi; l'altra dal 18 al 21 luglio 2013, in collaborazione con la GIZ e a favore di esperti di Bosnia-Erzegovina, sul tema dell'istruzione degli adulti.

Nel corso dell'anno è stata avviata una collaborazione intensa con le organizzazioni internazionali e le banche per lo sviluppo a livello nazionale e regionale, anche su argomenti tematici.

L'ETF ha continuato a investire nelle attività del gruppo di lavoro interagenzia sulla VET e il 20 settembre 2013 ha partecipato a una riunione organizzata a Parigi, nel corso della quale si è discusso degli esiti e dei progressi delle attività intraprese da sottogruppi nel campo degli indicatori e delle competenze "verdi". I partecipanti hanno altresì discusso in via esplorativa in merito al ruolo della TVET nell'agenda post-2015. Nell'ambito del gruppo di lavoro interagenzia, l'ETF ha contribuito alla definizione degli indicatori di sviluppo del capitale umano, elaborati in seno al gruppo di lavoro del G20 competente, in base al bagaglio di esperienza maturata dall'ETF nei paesi a basso reddito.

Per coordinare gli interventi e garantire sinergie, l'ETF ha incontrato i rappresentanti delle agenzie per lo sviluppo degli Stati membri e delle organizzazioni internazionali attive nella regione del Mediterraneo meridionale nel settore dello sviluppo del capitale umano. La prima riunione, organizzata il 12-13 febbraio 2013, si prefiggeva di sfruttare l'ondata di interesse nei confronti delle competenze manifestato dai donatori nella regione. L'evento ha permesso di cogliere la portata, il volume e l'orientamento degli investimenti dei donatori nella VET, attingendo al quadro analitico del processo di Torino e al consenso di Shanghai. In particolare, l'evento mirava a valorizzare la cooperazione su occupabilità, governance e partecipazione giovanile attraverso una migliore comprensione comune delle priorità e delle misure politiche promosse dai donatori. L'incontro ha altresì offerto l'opportunità di individuare nuove iniziative di cooperazione attuate dai donatori a livello tematico e nazionale, che conferirebbero maggiore coerenza tra le azioni dei donatori e, contemporaneamente, maggiore autonomia ai paesi partner. La seconda riunione, organizzata il 21-22 ottobre, era dedicata alla partecipazione del settore privato nella TVET. Un'ampia fetta di donatori condivide l'idea che sia importante coinvolgere il settore privato nella TVET. Nell'ambito di alcuni progetti sono stati elaborati strumenti che possono essere adattati ai diversi contesti. Tuttavia, per garantire che i progetti pilota producano un impatto sostenibile sul sistema, è necessario promuovere interventi concertati. I partecipanti concordano sull'importanza di incontrarsi nuovamente con queste modalità per avere la possibilità di condividere esperienze e conoscenze.

È proseguita la collaborazione dell'ETF, della BERS e della BEI nel campo della formazione all'imprenditorialità. È stata promossa la collaborazione con il Consiglio d'Europa, il Consiglio di cooperazione regionale per l'Europa sudorientale, l'Unione per il Mediterraneo, SEECEL, ERI SEE e altri organismi come il Gruppo europeo sulla pubblica amministrazione (EGPA), il forum Anna Lindh e la Rete per la ricerca, revisione e consulenza politica in materia di istruzione e formazione (NORRAG), attraverso uno scambio di esperienze ed esperti in materia di sviluppo del capitale umano. In allegato figura una panoramica dettagliata di tali attività.

L'esperienza degli Stati membri e di altri paesi sull'apprendimento basato sul lavoro sarà fatta circolare tra i paesi partner attraverso la pubblicazione dell'ETF dal titolo "Work-based learning – option or must for VET systems?" (Apprendimento basato sul lavoro: una possibilità o un obbligo per i sistemi della VET?). La bozza della pubblicazione è iniziata nel 2013 e il documento sarà ultimato nel 2014.

L'ETF ha esteso la sua rete di validi professionisti individuando altri otto esempi di buone prassi nei paesi partner dell'ETF (Albania, Bielorussia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Israele, Palestina e Turchia) e negli Stati membri (Austria, Grecia, Irlanda, Paesi Bassi, Spagna, Regno Unito); tali professionisti si sono incontrati a Torino per il processo di valutazione paritetica nel giugno 2013. Nel 2014 continueranno le attività di divulgazione delle buone prassi.

Grazie alla piattaforma delle qualifiche, che conta circa 600 partecipanti, è stato possibile condividere conoscenze per quanto riguarda i risultati ottenuti nei quadri delle qualifiche nei paesi partner dell'ETF, negli Stati membri dell'UE e a livello internazionale. La piattaforma è attiva in inglese e russo.

L'ETF ha partecipato ai gruppi di lavoro e al comitato direttivo del Quadro europeo di riferimento per l'assicurazione della qualità dell'istruzione e della formazione professionale (EQUAVET), al seminario congiunto Cedefop-EQAVET sull'assicurazione della qualità nella VET e nell'istruzione superiore, e alla conferenza dell'European Trade Union Syndicate (ETUC) sul tema dei quadri di qualità per gli apprendistati e l'apprendimento basato sul lavoro, al fine di rendere la VET più interessante.

Nella regione SEET il progetto regionale dell'ETF dal titolo "Inclusione sociale attraverso l'istruzione e la formazione" vanta, tra i suoi risultati, nove relazioni nazionali e una relazione transnazionale, che sono state pubblicate sul sito web dell'ETF. Inoltre, i risultati principali e le raccomandazioni emerse dalle relazioni sono stati discussi e divulgati nell'ambito della rete regionale del progetto, oltre che tra la rete e i servizi della CE (delegazioni CE, DG ELARG, DG EAC, DG EMPL). Per facilitare l'ingresso della Croazia nel Cedefop dal 1° luglio 2013, e in conformità del programma di lavoro Cedefop-ETF per il 2013, l'ETF ha preparato e trasmesso un fascicolo sulle risorse nazionali in materia di VET in Croazia e ha partecipato a un seminario sulla condivisione delle conoscenze, organizzato in aprile a Salonicco. A livello nazionale l'ETF ha continuato a condividere informazioni e a collaborare con le comunità dei donatori in tutti i paesi della regione SEET.

Nella regione del Mediterraneo sudorientale le lezioni apprese dal progetto di formazione all'imprenditoria in Libano sono state divulgate attraverso un workshop cui hanno partecipato il ministero dell'Istruzione e dell'istruzione superiore e le autorità italiane. La conferenza si è conclusa con un accordo a sostegno di una seconda fase allo scopo di elaborare un quadro di apprendimento permanente per la formazione all'imprenditoria. I risultati della prima fase del progetto regionale sulle qualifiche sono stati fatti circolare tra i partner del progetto e trasmessi al comitato strategico per la seconda fase. In Tunisia più di 2 000 persone hanno partecipato al forum per l'occupazione di Médenine, organizzato nell'ambito del progetto dell'ETF, che prevedeva una serie di workshop su vari argomenti, tra cui modalità di redazione di un CV, orientamento professionale, ecc.

Si sono intensificati i contatti con l'organizzazione del lavoro araba ARADO, il centro CMI della Banca mondiale a Marsiglia, l'ARLEM, il CESE, la segreteria dell'UFM, la Fondazione Anna Lindh, l'UNESCO, l'OIL e altre organizzazioni bilaterali. Sono state organizzate a Torino due riunioni per garantire il coordinamento dell'azione dei donatori.

Nella regione dell'Europa orientale, l'ETF e la delegazione dell'UE hanno organizzato in marzo in Ucraina una conferenza per divulgare i risultati del progetto pilota di Dnepropetrovsk sull'analisi delle competenze regionali e l'ottimizzazione delle scuole. Le regioni ucraine hanno mostrato uno spiccato interesse verso la realizzazione di progetti analoghi sui loro territori. Alla fine del 2013 tre regioni hanno inviato due proposte di sostegno attraverso il programma di sviluppo regionale dell'UE. Poiché il progetto proseguirà nel 2014, la conferenza per la diffusione del progetto di formazione continua è stata sostituita da due workshop regionali, rispettivamente sui consigli per le competenze settoriali e

sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale. Il personale dell'ETF ha redatto svariati articoli sui temi dell'orientamento professionale, del partenariato sociale e della migrazione, che sono stati pubblicati nell'Europa orientale.

Il 4-5 novembre 2013 l'ETF ha organizzato a Tbilisi (Georgia) una conferenza sul tema "La dimensione delle competenze dell'approccio globale dell'UE in materia di migrazione e mobilità (GAMM)", durante la quale è stato condiviso un ampio ventaglio di esperienze e sono scaturiti idee e pareri stimolanti. Si è trattato dell'ultima conferenza del progetto triennale dell'ETF per i paesi del partenariato orientale, che ha riunito assieme circa 45 partecipanti di Georgia, Moldova, Armenia e Azerbaigian.

In **Asia centrale** i risultati della prima fase del progetto di sviluppo delle scuole sono stati raccolti in una relazione. I risultati del progetto sono stati inoltre divulgati attraverso una newsletter, un sito web apposito e una pagina Facebook.

## **Comunicazione**

Per mobilitare sostegno alla sua missione, l'ETF si è impegnata in una serie di attività di comunicazione, da eventi e visite a pubblicazioni e iniziative di promozione attraverso canali digitali. Grazie alle attività svolte dall'ETF sono state divulgate tra i paesi partner informazioni pertinenti e si è avuto uno scambio di esperienze e buone prassi nel settore dello sviluppo del capitale umano.

I contatti personali intrecciati in occasione di 22 diversi eventi cui hanno partecipato circa 829 persone hanno favorito il rafforzamento delle capacità in termini di apprendimento delle politiche e creazione di reti. Tra gli eventi organizzati vale la pena menzionare riunioni riservate a pochi esperti ed eventi su larga scala, tra cui i Forum dei leader politici a Marsiglia e a Salisburgo nel mese di ottobre, oltre che l'importante conferenza istituzionale che ha concluso la seconda fase del processo di Torino a maggio. Queste iniziative hanno contribuito a divulgare sviluppi delle politiche dell'UE pertinenti ed esempi di buone pratiche provenienti dagli Stati membri.

Sono stati pubblicati online o in formato cartaceo circa 65 pubblicazioni e documenti di esperti. Sono stati scritti, pubblicati e distribuiti quattro numeri della rivista Live&Learn, per una tiratura media di 6 300 copie. Inoltre, sono stati prodotti note informative, opuscoli e brochure.

L'ETF ha comunicato attivamente attraverso canali online. Il sito web ha ricevuto oltre 720 000 visite nel corso dell'anno e sono stati contati più di 625 000 download. I follower della pagina Facebook dell'ETF sono raddoppiati, fino a raggiungere un totale di quasi 6 000 adesioni. Gli aggiornamenti su Twitter hanno permesso di trasmettere aggiornamenti dal vivo durante le conferenze dell'ETF, trasmettendo informazioni sull'ETF e la VET a un pubblico forte di 2 000 presenze. Circa 2 000 persone hanno visionato dieci video sulle attività dell'ETF, prodotti nel corso dell'anno e distribuiti su YouTube e tramite altri media sociali.

## **Gestione delle conoscenze**

Nel 2010-2013 l'ETF ha rafforzato la sua capacità di raccogliere e conservare le conoscenze generate nel corso delle sue attività, compresi il consolidamento delle piattaforme di condivisione delle conoscenze generate tramite media sociali e l'introduzione di un sistema di gestione dei contenuti. L'ETF ha anche sviluppato metodologie di gestione delle conoscenze per un apprendimento delle politiche più efficace nei paesi partner, oltre a una serie di strumenti a sostegno di tali metodologie per la ricerca, la comunicazione e l'uso di conoscenze nel ciclo politico.

Si è avuta una condivisione sistematica delle conoscenze all'interno delle "comunità" progettuali dell'ETF nell'ambito di un approccio di apprendimento delle politiche; un archivio per la raccolta e la sistematizzazione delle metodologie pertinenti contribuisce a rendere più efficaci ed efficienti gli incontri e l'iter politico nei paesi partner. Nel 2013 l'ETF ha adattato una serie di strumenti quali il



metodo internazionale dei “Sei cappelli per pensare” e Second Life per incrementare l’efficacia delle sue operazioni, contribuire alla politica di rafforzamento delle capacità e arricchire la gamma di strumenti per il rafforzamento delle capacità in materia di definizione delle politiche basate su dati oggettivi.

Le conoscenze principali su paesi e tematiche sono accessibili e sono utilizzate e continuamente arricchite. In particolare, l’ETF ha garantito l’evoluzione continua della sua funzione bibliotecaria, offrendo le informazioni e le conoscenze disponibili su banche dati virtuali internazionali. Inoltre, ha continuato a promuovere l’efficienza, l’efficacia e la coerenza delle operazioni consolidando la sua capacità di attingere a conoscenze interne su progetti, convegni, pubblicazioni e missioni dell’ETF, in consultazione con la rete Eurolib, per garantire coerenza con gli approcci delle istituzioni pertinenti dell’UE.

La collaborazione online è stata semplificata in linea con la prassi internazionale allo scopo di condividere informazioni, conoscenze ed esperienze; attraverso le piattaforme di socializzazione in rete volte a informare le sue attività l’ETF ha condotto uno studio sul tema “Media sociali per la collaborazione online”. Dallo studio è emerso che l’ETF può contare su 65 comunità online, 30 blog, 70 forum, 30 wiki e circa 1 200 profili utenti. La raccomandazione quindi è quella di continuare in questa direzione e di integrare la collaborazione online nelle altre basi di informazione dell’ETF come l’intranet.

### 1.3 Prestazioni ed efficacia in termini di costi

Questo capitolo è dedicato alla valutazione delle prestazioni e dell’efficacia in termini di costi dell’ETF nel 2013, in relazione ai risultati sopra descritti. I criteri considerati sono i seguenti: a) valore aggiunto e pertinenza; b) economia, efficienza ed efficacia; c) qualità (intesa come ciclo di miglioramento continuo a livello progettuale).

#### Valore aggiunto e pertinenza

“Risultato” è il termine generico usato per definire i cambiamenti intervenuti in una determinata condizione, in conseguenza di un intervento. La catena di risultati è costituita da alcuni elementi collegati tra loro in forma causale, dalle attività ai risultati, al valore aggiunto fino all’impatto<sup>18</sup>. Mentre i risultati (i prodotti finali dell’intervento dell’ETF nell’arco di un anno) e, in certa misura, gli esiti (l’effetto di tali prodotti sulle parti interessate in un paese partner) possono essere misurati alla fine dell’anno, il valore aggiunto può essere individuato come un effetto cumulativo ottenuto nell’arco di più anni di intervento in un paese o in un ambito politico. L’ETF ha deciso di riferire in merito al suo valore aggiunto alla fine della sua prospettiva a medio termine (piano quadriennale).

In merito al valore aggiunto dell’ETF, in uno studio condotto dalla DG DEVCO si legge quanto segue: *“è stato possibile valutare come i sistemi dell’istruzione e formazione tecnica e professionale sostenuti abbiano beneficiato delle competenze tecniche del personale ETF e del processo di consultazione strutturato dei principali soggetti competenti per l’istruzione e la formazione professionale nei paesi. Inoltre, le reti costituite nei paesi e tra i paesi attraverso consultazioni regionali, sub-regionali e tematiche e il potenziamento delle capacità, nonché le ‘comunità di pratiche’ che completano la capacità e l’abilità interne dell’ETF hanno costituito altresì un valore aggiunto”*<sup>19</sup>. La conclusione conferma quanto riportato a proposito dell’ETF nella relazione della Commissione europea dopo la valutazione esterna del 2012, che condivide il giudizio positivo espresso dai valutatori nei confronti del

---

<sup>18</sup> Meyer, W. e Thomas, S. (2011): *Monitoring and measuring the results of interventions related to technical and vocational education and training and the labour market*, BMZ-GIZ.

<sup>19</sup> *TVET and Skills Development in EU Development Cooperation 2012/308055/1* Relazione finale, Commissione europea, 2013.

valore aggiunto dell'ETF e dell'efficacia rispetto ai costi del suo operato: *“È stato constatato che l'ETF opera in modo efficace rispetto ai costi. Visto il suo ampio mandato tematico, la grande zona geografica ed il bilancio relativamente modesto, la Fondazione ha dato prova di flessibilità in passato, fornendo sostegno laddove le istituzioni UE e il consiglio di amministrazione hanno ritenuto fosse più necessario.”*<sup>20</sup>

Alla luce dei principi sull'efficacia degli aiuti e della comunicazione della Commissione europea sul “codice di condotta dell'Unione europea in materia di divisione dei compiti nell'ambito della politica di sviluppo” (COM(2007) 72 definitivo), nel 2013 la GIZ e l'ETF hanno realizzato un'attività congiunta per determinare il valore aggiunto di entrambe le organizzazioni e della loro collaborazione in tre paesi selezionati. Entrambe le organizzazioni hanno confermato il valore aggiunto della cooperazione in termini di sostegno coerente alle politiche e messaggi politici coerenti per i paesi partner; complementarità esplicita delle priorità operative (per esempio, in Bosnia-Erzegovina la GIZ si è occupata di istruzione non formale e istruzione degli adulti, mentre l'ETF si è concentrata sulla TVET formale) oltre che nei ruoli istituzionali (per esempio, la GIZ si avvale dell'esperienza tedesca nel settore della VET mentre l'ETF rappresenta un'esperienza della VET neutra, propria dell'UE in generale; l'ETF si occupa di sostegno alle politiche, un'attività che va a integrarsi con le iniziative realizzate dalla GIZ nel campo di assistenza tecnica/rafforzamento delle capacità, collaborazione con il settore privato); condivisione di approcci/strumenti concettuali; condivisione di reti e partecipazione a organi consultivi; condivisione di conoscenze per ottimizzare i vantaggi per i paesi partner in relazione alle competenze tecniche di ciascuna istituzione, alla capacità finanziaria e alla disponibilità nel settore.

Nel 2013 l'ETF ha condotto una valutazione intermedia esterna del processo di Torino, in cui a proposito di valore aggiunto si osservava:

*“La valutazione ha constatato il seguente valore aggiunto:*

- *sviluppo di una nuova mentalità e di un modo di pensare unitario per lo sviluppo della VET;*
- *rafforzamento delle risorse umane e delle autorità nazionali in relazione al concetto di definizione di politiche basate su dati oggettivi;*
- *rafforzamento delle risorse umane nella raccolta di dati per la definizione di politiche basate su dati oggettivi.*

*Inoltre, la valutazione prevede il seguente potenziale valore aggiunto:*

- *dimostrare, utilizzando prodotti misurabili (indicatori, ossia dati oggettivi) che la VET (iVET e cVET) può influenzare la dimensione sociale di una società, incrementando le opportunità di occupazione per tutte le fasce di età, i gruppi vulnerabili e per entrambi i generi;*
- *sviluppo di approcci e metodi nuovi nella raccolta e nell'analisi dei dati;*
- *trasferimento del concetto di definizione di politiche basate su dati oggettivi ad altri settori nazionali (per esempio, salute, trasporti, ecc.)”*<sup>21</sup>.

La valutazione intermedia del processo di Torino concludeva: *“L'indagine rivolta ai partecipanti, basata meramente sull'autovalutazione, documenta chiaramente i vantaggi per le principali parti interessate a livello nazionale. Le visite ai paesi hanno ulteriormente accentuato l'incoraggiamento a potenziare gli*

---

<sup>20</sup> CE, Bruxelles, 15.10.2012, COM(2012) 588 definitivo.

<sup>21</sup> *Torino Process Interim Evaluation*, ETF, SKS -12-05, Ikon Institute, settembre 2013 <http://bit.ly/MyeYLS>, pag. 35.

sforzi per le riforme in corso del sistema di istruzione e formazione professionale, e magari anche per le riforme dell'intero settore dell'istruzione<sup>22</sup>.

**Economia, efficienza ed efficacia:** nel 2013 l'ETF ha ordinato una valutazione esterna sul ruolo delle parti sociali nella VET<sup>23</sup> nei paesi partner. I risultati e le raccomandazioni principali sono stati i seguenti:

- le parti sociali riferiscono livelli elevati di soddisfazione rispetto alle attività dell'ETF ed è dimostrato un impatto significativo sulle capacità delle parti sociali nel campo della VET oltre che sulla loro partecipazione alla definizione delle politiche in materia di VET e alla loro attuazione. Nonostante ciò, l'attuale coinvolgimento delle parti sociali è parziale e incostante. Le realtà del processo decisionale centrale e la necessaria sensibilità al contesto politico significano che l'ETF tende a operare attraverso l'agenda governativa. A sua volta ciò significa che alcune organizzazioni delle parti sociali possono non essere bene accolte e che la collaborazione bilaterale con le parti sociali è un fenomeno raro, se si escludono le iniziative mirate o le attività condotte nell'ambito di una più ampia collaborazione trilaterale.
- Lo status, l'evoluzione e la rappresentatività delle parti sociali costituiscono un ambito sempre più opaco, mentre le definizioni formali stridono con i contesti mutevoli che caratterizzano il dialogo sociale nei paesi partner. L'influenza e l'esperienza dell'ETF possono contribuire a stimolare un dibattito interessante al riguardo.
- Essendo un operatore di dimensioni relativamente limitate rispetto ad altre organizzazioni di donatori degli Stati membri, l'ETF è riuscita a ritagliarsi un ruolo unico, unendo esperienza, impegno e orientamento ai processi, e dedicandosi in particolare alla creazione di reti secondo un modello sostenibile. Laddove gli altri donatori abbandonano il territorio una volta terminati i progetti, l'ETF si prefigge l'obiettivo di lungo termine di rafforzare le capacità e di creare piattaforme per le parti sociali lungo un arco temporale più esteso.
- In generale, tenendo conto del contesto politico, economico e culturale, l'ETF dimostra un elevato senso di responsabilità nei confronti delle parti sociali. Il processo di Torino aiuta l'ETF a comprendere più dettagliatamente le priorità d'azione, così da poter essere in grado di rispondere in maniera prioritaria alle raccomandazioni delle autovalutazioni nazionali emerse dal processo di Torino. Nelle osservazioni di riscontro, tuttavia, sono stati forniti esempi che evidenziano la necessità di migliorare le valutazioni dei bisogni delle parti sociali.

Per quanto concerne l'efficacia, si legge quanto segue: *“Nel processo di Torino le differenze regionali in termini di partecipazione delle parti sociali sono chiaramente espresse secondo livelli diversi di coinvolgimento attivo o passivo osservati nelle regioni dell'IPA, dell'Europa orientale, del SEMED e dell'Asia centrale. La recente valutazione intermedia del processo di Torino ha constatato che le parti sociali partecipano, ma tendono a non essere ‘attivamente’ coinvolte. All'altra estremità dello spettro (soprattutto nei paesi dei Balcani, spesso nel caso di paesi in fase di preadesione, tra cui la Turchia) la partecipazione delle parti sociali produce un impatto di gran lunga più qualitativo sulle attività, le conclusioni ecc. Ed è in questi paesi che si trovano prevalentemente organismi tripartiti. Le organizzazioni dei datori di lavoro sono tradizionalmente più coinvolte rispetto ai sindacati, che invece tendono ad avere più bisogno di assistenza nel trovare un proprio ruolo”* (pag. 51 della versione inglese).

In relazione all'efficienza, si legge quanto segue: *“Le prove a nostra disposizione suggeriscono che l'ETF è, nel complesso, estremamente efficiente nel convertire risorse estremamente limitate in*

---

<sup>22</sup> *Torino Process Interim Evaluation*, ETF, SKS -12-05, Ikon Institute, settembre 2013 <http://bit.ly/MveYLS>, pag. 30.

<sup>23</sup> *Evaluation of Social Partner Development in the ETF activities*, ETF, SKS -12-05, Ikon Institute, settembre 2013.



prodotti e risultati sostanziali. È evidente che, con aumenti anche modesti delle risorse di bilancio, potrebbe fare molto di più, mentre senza tali risorse è difficile capire come possa rispondere alla domanda inequivocabile delle parti sociali di maggiore sostegno nel rafforzamento delle capacità e nella creazione di quadri e sistemi per la riforma della VET<sup>24</sup> (pag. 62 della versione inglese).

Un altro modo per valutare l'efficacia delle operazioni dell'ETF consiste nell'analizzare i progressi compiuti in termini di prodotti pianificati e di variazioni del loro status (nuovi prodotti dopo l'adozione del programma di lavoro, prodotti cancellati nel corso dell'anno o posticipati da un anno all'altro<sup>24</sup>). Nel 2013 l'ETF ha realizzato quasi il 95 % del numero previsto di prodotti istituzionali, come si evince dalla seguente tabella:

**Tabella 4: efficacia nella realizzazione dei prodotti istituzionali nel 2013**

Sintesi dei prodotti istituzionali 2013	Completati nel 2013	Cancellati nel 2013	Rinviati al 2014
Obiettivi per il 2013 (152)	136 [136] (89,5 %)	6 [17] (3,9 %)	10 [4] (2,6 %)
Nuovi obiettivi nel 2013 (5)	4 [11] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Rinviati dal 2012 (5)	4 [14] (2,6 %)	1 [2] (0,6 %)	0 [0] (0 %)
Totale (162)	144 [161] (94,7 %)	8 [19] (5,3 %)	10 [5] (6,6 %)

Le cifre in [ ] si riferiscono al 2012. Le percentuali sono calcolate rispetto all'obiettivo annuale di 152 prodotti istituzionali.

Il numero di prodotti realizzati rispetto a quanto pianificato nel programma di lavoro è rimasto invariato in termini assoluti rispetto al 2012 (136), ma poiché l'obiettivo riferito al 2013 era inferiore di cinque unità, la percentuale è aumentata di circa tre punti (fino all'89,5 %). Oltre a queste realizzazioni, l'ETF riferisce quattro nuovi prodotti completati nel corso dell'anno, mentre altri quattro sono iniziati nel 2012 e sono stati ultimati nel 2013. In totale, i 144 prodotti completati nel 2013 rappresentano un tasso di conseguimento degli obiettivi di quasi il 95 % rispetto all'obiettivo annuale di 152.

Nel 2012 il tasso di conseguimento è stato superiore (102,5 %) per via dell'elevato numero di prodotti completati nel 2012 ma avviati nel 2011 (14, quasi il 9 %). I prodotti da completare nel 2014 sono aumentati rispetto a quelli posticipati nel 2012 ma sono diminuiti rispetto a quelli posticipati nel 2011.

I nuovi prodotti richiesti nel corso dell'anno sono stati 4 (2,6 %) rispetto agli 11 del 2012 (7 %) e ai 15 del 2011. Si tratta di una tendenza positiva, che riflette una maggiore capacità previsionale del programma di lavoro, benché non sia stato possibile completare i nuovi prodotti nel 2013 ma sia stato necessario posticiparli al 2014.

Le modifiche si spiegano con la proroga al 2014 di cinque prodotti concernenti il rafforzamento delle capacità, tre riguardanti l'analisi delle politiche e uno ciascuno a sostegno dell'UE e delle attività di divulgazione e creazione di reti. Per ogni area sono stati cancellati, rispettivamente, un totale di 2, 3, 1 e 1 prodotti, mentre un prodotto risalente al 2011 relativo all'Egitto è stato definitivamente cancellato. Questi cambiamenti sono giustificati da fattori quali la situazione nei paesi (44 %) e la decisione della delegazione dell'UE di prorogare le attività (17 %) o da fattori riconducibili all'ETF (39 %) a causa di problemi incontrati nell'aggiudicazione dei contratti di appalto o nella duplicazione delle attività nel corso della fase di pianificazione. In termini di bilancio, nel corso dell'anno sono stati effettuati

<sup>24</sup> Dalla relazione annuale di attività 2010 l'ETF ha iniziato a registrare i prodotti istituzionali rinviati sulla base dei principi di competenza economica e di stanziamenti differenziati che vengono applicati al bilancio. Ciò significa che i prodotti sono contabilizzati non in base all'esercizio di bilancio nel quale vengono commissionati, bensì in base alla data di conclusione dell'attività. Pertanto, i quattro prodotti inclusi nel programma di lavoro 2012 e rinviati al 2013 sono contabilizzati e registrati nella relazione del 2013. Allo stesso modo, poiché una parte delle attività relative ai prodotti istituzionali previsti nel programma di lavoro 2013 e commissionati prima del 31 dicembre 2013 non era conclusa a quella data, il completamento (e la conseguente contabilizzazione) di tali prodotti sarà registrato nella relazione annuale di attività del 2014 (i prodotti istituzionali riportati dal 2012 al 2013 sono elencati nell'allegato).

stanziamenti d'impegno che rimarranno in sospeso fino a quando non saranno effettuati i pagamenti nel 2014. Il bilancio per i sette prodotti cancellati è stato investito nei cinque nuovi prodotti introdotti durante l'anno.

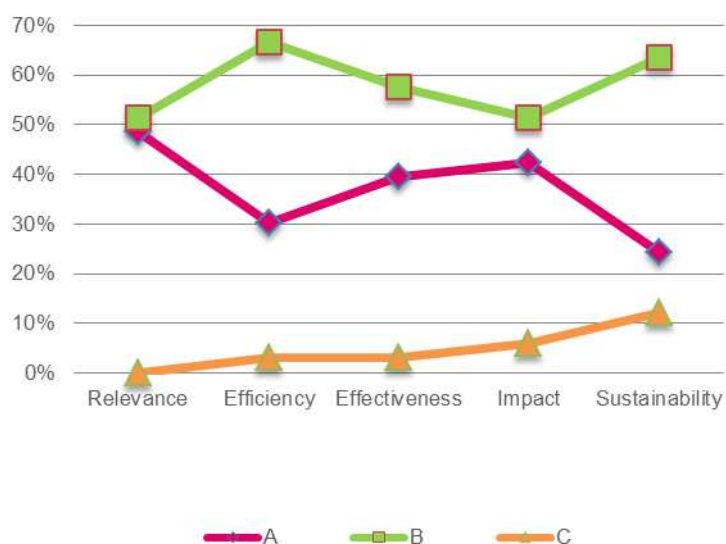
Nel 2013 è stato necessario cancellare uno dei prodotti rinviati nel 2012. Si trattava di un prodotto che riguardava un sostegno alla delegazione dell'UE in Egitto e che era stato posticipato più volte dalla stessa delegazione a causa della situazione politica in cui versava il paese. Nel 2012, d'altro canto, erano stati cancellati due prodotti rinviati nel 2011.

Nel complesso tali indicatori quantitativi mostrano che nel 2013 l'ETF ha realizzato il suo programma di lavoro efficacemente. Il tasso di conseguimento rispetto all'obiettivo annuale è elevato (95 %) e i cambiamenti dovuti ai nuovi prodotti, alle eliminazioni o ai rinvii al 2014 sono stati limitati e inferiori rispetto agli anni precedenti (3,3 %, 5,6 % e 6,6 % rispettivamente, mentre nel 2012 erano del 12,1 %, del 12,1 % e del 3,2 %, ma l'ultimo dato era pari all'11,3 % nel 2011), il che è segno di flessibilità e adattabilità, mentre non vi sono stati rischi per la gestione finanziaria, date le dimensioni limitate del programma.

## Qualità

Il monitoraggio dei progetti su base annua da parte di tutte le squadre responsabili è diventata una prassi consolidata presso l'ETF, che contribuisce a un miglioramento continuo sulla base dell'autovalutazione. Ogni anno inoltre viene effettuato un monitoraggio su un campione di progetti, da parte dell'ETF o da controllori esterni, per triangolare i risultati. Le squadre hanno condotto in totale 44 (su 46 progetti) autovalutazioni di monitoraggio, di cui 3 (6 % dal dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione) nel 2013. Sono state inoltre redatte relazioni sintetiche di monitoraggio delle unità dipartimentali/regionali, che forniscono una panoramica coerente per ciascuna unità. Ogni relazione contiene informazioni sui punteggi riferiti a ciascuna componente di cinque criteri (pertinenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità), il che permette di controllare le tendenze in maniera più accurata individuando azioni chiave, quali il livello di partecipazione delle parti interessate nella pianificazione dei progetti, e mette in evidenza i problemi da affrontare nei piani futuri.

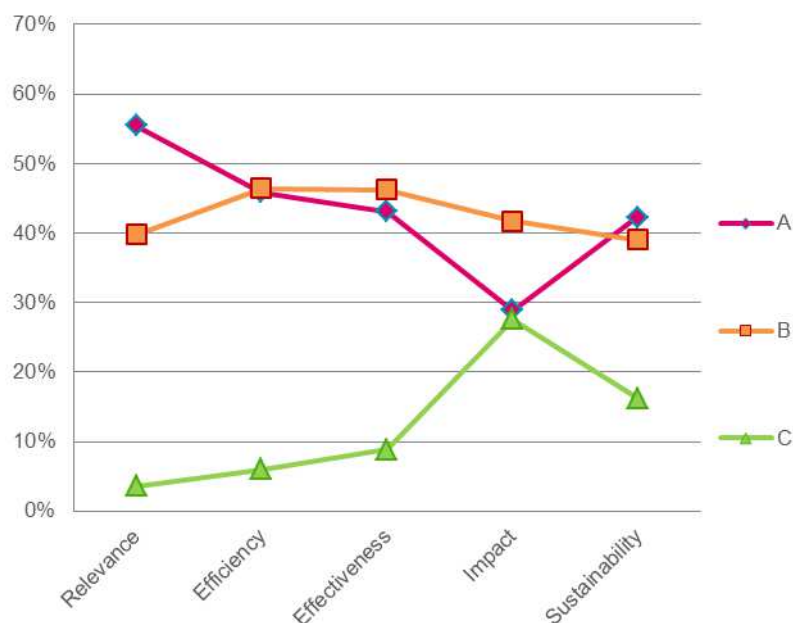
Grafico 1: panoramica delle autovalutazioni dei progetti nel 2011



Relevance	Pertinenza
Efficiency	Efficienza
Effectiveness	Efficacia
Impact	Impatto

L'introduzione di una griglia di valutazione nel modello di monitoraggio ha comportato una coerenza crescente nell'uso e nella comprensione dei criteri, che rappresentano il riferimento rispetto al quale sono monitorati i progetti. La funzione automatizzata presente nel software operativo Dashboard dell'ETF fornisce un riscontro istantaneo sulle panoramiche dei progetti e agevola la preparazione dei piani annuali.

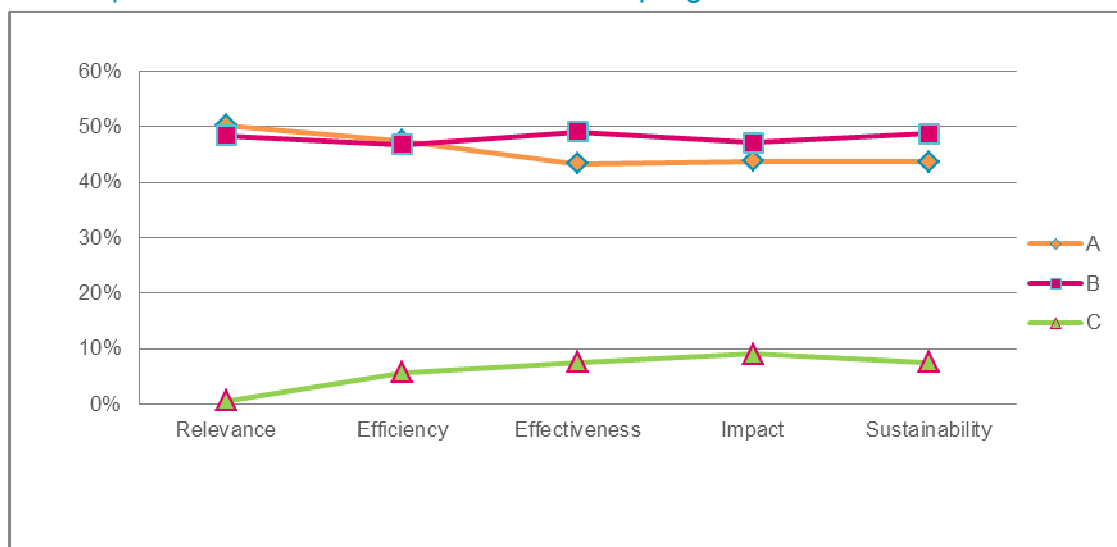
**Grafico 2: panoramica delle autovalutazioni dei progetti nel 2012**



Relevance	Pertinenza
Efficiency	Efficienza
Effectiveness	Efficacia
Impact	Impatto
Sustainability	Sostenibilità

Dopo tre anni di attuazione è ora possibile avere una panoramica generale e una base per il confronto, grazie al punteggio cumulativo relativo a ciascun criterio, come illustrato nei grafici 1, 2 e 3. Nel complesso esiste in seno all'ETF un livello coerente di analisi, dove i punteggi sono applicati in maniera uniforme. Nelle valutazioni del 2011 e del 2012 il valore attribuito dalle squadre responsabili dei progetti ai due criteri "impatto" e "sostenibilità" era inferiore, in parte in seguito a un miglioramento nella definizione degli obiettivi e dei risultati a livello progettuale e a una migliore articolazione della pianificazione operativa con la pianificazione strategica e istituzionale. Nel 2013 la valutazione di questi due criteri era in linea con quella di pertinenza ed efficacia, che negli anni precedenti avevano ottenuto punteggi più alti. Un uso più coerente dell'approccio della matrice logica e della pianificazione operativa nel Dashboard può spiegare questa evoluzione positiva nella pianificazione e gestione dei progetti.

Grafico 3: panoramica delle autovalutazioni dei progetti nel 2013



Relevance	Pertinenza
Efficiency	Efficienza
Effectiveness	Efficacia
Impact	Impatto
Sustainability	Sostenibilità

I punteggi medi nel 2013 mostrano un consolidamento netto di un numero equivalente di punteggi A (sopra la media) e B (come previsto), essendoci stato un livello più elevato di analisi critica nell'attuazione di ciascun piano progettuale. Il livellamento dei punteggi C (che mostrano aree di preoccupazione nell'attuazione) nelle categorie "impatto" e "sostenibilità" rivela che c'è stata una situazione relativamente stabile negli interventi attivati nei paesi rispetto al 2012.

Nella prossima prospettiva di medio termine per i piani pluriennali proseguirà la prassi delle squadre responsabili dei progetti di condurre valutazioni con l'approvazione del responsabile del dipartimento. Le attività di monitoraggio, con una piccola modifica al modello online, serviranno per stabilire se l'attuazione del progetto potrà continuare in base a quanto pianificato o se sarà necessario rivedere il piano progettuale. Dopo tre anni di autovalutazioni annuali si notano miglioramenti nella qualità dei piani di attuazione annuali oltre che una maggiore consapevolezza delle implicazioni che una buona pianificazione genera sul tempo necessario per valutare i risultati finali.

## PARTE II: GOVERNANCE, SUPERVISIONE DELLA GESTIONE, CONTROLLO E NORME DI CONTROLLO INTERNO

### 2.1 Attività del consiglio di amministrazione dell'ETF

Nel 2013 il consiglio di amministrazione dell'ETF si è riunito due volte in seduta plenaria, ha preso parte a quattro procedure scritte e ha discusso i documenti strategici dell'ETF nel corso di due riunioni del gruppo di lavoro del consiglio di amministrazione.

Il 14 giugno 2013 il consiglio di amministrazione dell'ETF ha adottato:

- la relazione annuale di attività dell'ETF per il 2012 e l'analisi e la valutazione della relazione annuale di attività dell'ETF per il 2012;
- il parere del consiglio di amministrazione sui rendiconti finanziari dell'ETF per il 2012;
- il bilancio rettificativo 2013.

Il 22 novembre 2013 il consiglio di amministrazione dell'ETF ha discusso e adottato:

- il progetto di prospettiva a medio termine per il periodo 2014-2017 dell'ETF;
- il programma di lavoro dell'ETF per il 2014;
- il bilancio preventivo dell'ETF per il 2014;
- il progetto di stima provvisoria delle entrate e uscite dell'ETF e le relative linee guida generali per il 2015;
- il bilancio rettificativo 2013,

Le quattro procedure scritte concluse con esito positivo nel 2013 trattavano i seguenti aspetti: il programma di lavoro rivisto dell'ETF per il 2013, storni di stanziamenti del bilancio 2013 dell'ETF, il regolamento finanziario dell'ETF per il 2013 e la norma attuativa dell'ETF sugli agenti temporanei 2f.

Nel 2013 le attività del consiglio di amministrazione hanno consentito all'ETF di svolgere il proprio lavoro e di ottenere i risultati annuali riferiti. Nelle sezioni seguenti è spiegato in che modo l'organizzazione è stata gestita nel 2013 e come ciò ha contribuito al raggiungimento dei risultati.

### 2.2. Supervisione e controllo della gestione

Come illustrato nella prospettiva a medio termine (MTP) per il periodo 2010-2013, nel 2013 il controllo della gestione presso l'ETF è stato improntato e orientato a verificare:

- l'andamento degli obiettivi pianificati nel programma di lavoro annuale;
- l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione attraverso l'analisi delle risorse, dei costi e dei procedimenti.

Il controllo della gestione dell'ETF è un processo che coinvolge, ai livelli appropriati di responsabilità, tutte le funzioni organizzative. Come avviene per tutti i processi, il controllo della gestione presso l'ETF è costituito da diversi elementi collegati gli uni agli altri:

- la struttura e l'organizzazione gestionale (nel 2013, l'ETF ha mantenuto la stessa struttura organizzativa del 2012, cfr. l'organigramma in allegato);
- strumenti per la gestione e procedure organizzative.

Le deleghe e le catene di responsabilità sono state organizzate in conformità alla linea di comando dell'organizzazione e hanno riguardato quanto segue:

- deleghe finanziarie<sup>25</sup>, cfr. la sezione 3.1;
- poteri conferiti all'autorità di nomina<sup>26</sup> in forza delle regole stabilite (cfr. l'elenco in allegato);
- norme e procedure riguardanti il meccanismo di supplenza e la presenza di direttori nei locali dell'ETF<sup>27</sup>.

Le seguenti sezioni delle parti II e III della relazione annuale di attività vertono sulle attività e sugli strumenti principali per la supervisione e il controllo della gestione utilizzati presso l'ETF nel 2013, in linea con la sua struttura, le sue risorse e le sue dimensioni; sono inoltre riferiti i risultati delle valutazioni svolte dai revisori e dai valutatori interni ed esterni sulla gestione e sui suoi risultati.

#### **Tabella di marcia relativa al seguito dato all'approccio comune delle agenzie decentrate dell'UE**

Nel 2013 l'ETF ha partecipato attivamente a svariati gruppi della rete delle prestazioni delle agenzie dell'UE, cogliendo in tal modo la preziosa opportunità di condividere esperienze sia sulle prassi comuni sia sulle differenze nei vari approcci adottati dalle agenzie, e rispetto ai modelli usati presso la Commissione. Questa esperienza è stata importante soprattutto in relazione a quegli ambiti in cui alcune agenzie hanno già iniziato ad attuare singolarmente l'approccio comune e dove alcune sono in una posizione migliore per fornire contributi collettivi all'attuazione della tabella di marcia nei settori di interesse comune. A tale proposito l'ETF considera il proprio operato superiore alla media, con alcune prassi eccellenti in ambiti quali il bilancio basato sulle attività, la rendicontazione annuale delle attività, e gli strumenti informatici di gestione delle prestazioni e i relativi indicatori e misurazioni.

#### **2.2.1 Il quadro di gestione delle prestazioni (PMF)<sup>28</sup>**

Con l'adozione del quadro di gestione delle prestazioni nel 2012, l'ETF è passato a un quadro integrato per l'assicurazione e il controllo della qualità. Il quadro basato sulle prestazioni (Performance Management Framework, PMF) è stato consolidato nel 2013 sia come approccio istituzionale per la misurazione e gestione delle prestazioni sia per l'individuazione di azioni di miglioramento. Tale quadro rappresenta l'impegno istituzionale dell'ETF verso la qualità, la trasparenza e la responsabilità.

L'ETF utilizza il PMF per gestire le prestazioni della totalità delle sue attività, dei suoi processi e delle sue risorse, oltre che per garantire l'adempimento del suo mandato e il conseguimento degli obiettivi, nonché una risposta alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate, della direzione e del personale dell'ETF attraverso una gestione orientata ai risultati.

---

<sup>25</sup> ETF/12/DEC/002 aspetto 3, cfr. la parte 3, paragrafo 3.1.

<sup>26</sup> ETF/10/DEC015.

<sup>27</sup> ETF/12/DEC/003.

<sup>28</sup> Cfr. l'allegato 12.

Nel gennaio 2013 è stata redatta la prima relazione annuale sulle prestazioni (Annual Performance Report, APR) allo scopo di valutare e fornire informazioni sulla disponibilità e capacità di sostenere la realizzazione di quei processi, strumenti e metodi interni a vari livelli dell'organizzazione che contribuiscono a migliorare il PMF. Nel 2013 è stato predisposto e attuato un piano di miglioramento degli interventi 2013.

Il PMF dell'ETF si ispira alla logica del ciclo di miglioramento pianifica-realizza-verifica-intervieni (Plan-Do-Check-Act, PDCA) ed è integrato a tutti i livelli dell'organizzazione<sup>29</sup>. I cinque livelli del PMF dell'ETF sono: a) istituzionale strategico, b) istituzionale organizzativo, c) dipartimentale, d) progettuale e e) individuale.

I principali sviluppi e traguardi conseguiti dall'ETF nel 2013 ai diversi livelli del PMF sono descritti a seguire.

## a) Livello istituzionale strategico

### Pianificazione strategica e programma di lavoro annuale

Attività realizzate nel 2013:

- ultimazione dell'esercizio di pianificazione del 2013 con l'adozione di piani dipartimentali, progettuali e individuali, i cui obiettivi scaturiscono dalla strategia generale dell'ETF e dal suo programma di lavoro per il 2013. I piani dipartimentali seguono l'approccio della struttura nidificata, mentre il sistema di gestione delle prestazioni fornisce gli elementi diretti a garantire il flusso di informazioni sui dati delle prestazioni tra i vari livelli nelle due direzioni;
- l'avvio della pianificazione per il 2014 con la preparazione della prospettiva a medio termine per il periodo 2014-2017 e il programma di lavoro per il 2014. Le priorità individuate nella prospettiva a medio termine scaturiscono dalle relazioni del processo di Torino, dal contesto politico attuale dell'UE, dalle esperienze richieste e dalla collaborazione con le parti interessate. La nuova prospettiva a medio termine definisce obiettivi orientati a effetti, indicatori e obiettivi di lungo termine con cui misurare il conseguimento degli obiettivi annuali del programma di lavoro e la definizione dei risultati attesi dopo l'intervento dell'ETF. Entrambi i documenti di pianificazione sono stati adottati dal consiglio di amministrazione senza bisogno di apportare modifiche, grazie anche alla consultazione intensa e ampia che si è avuta prima della presentazione del progetto definitivo.

---

<sup>29</sup> Le principali componenti del quadro sono:

- facilitatori delle prestazioni: definizione delle strategie, degli obiettivi, delle politiche, delle posizioni istituzionali, dei criteri, del valore aggiunto, dell'impatto, ecc. dell'ETF. Questi elementi agiscono come facilitatori delle prestazioni poiché dovrebbero facilitare una comprensione e una definizione comuni di *ciò* che l'ETF dovrebbe fare e dei processi e delle risorse che dovrebbe utilizzare;
- misurazioni delle prestazioni: standard e indicatori di prestazione dell'ETF che definiscono il livello di qualità desiderato per le prestazioni dell'ETF e agevolano la valutazione di *come* l'ETF dovrebbe svolgere le proprie attività;
- conseguimento delle prestazioni: i processi e le attività dell'ETF che permettono l'attuazione di *ciò* che l'ETF dovrebbe fare in linea con le *modalità* a tal fine individuate;
- gestione delle prestazioni, il sistema di osservazione, valutazione, analisi, revisione e verifica che l'organizzazione attiva a diversi livelli e per tutto il ciclo annuale in relazione al processo di conseguimento di *ciò* che l'ETF dovrebbe fare rispetto alle *modalità* a tal fine individuate;
- facilitatori della qualità: il sistema di azioni e piani introdotto per riconoscere una buona prestazione, migliorare le prestazioni e correggere uno scarso rendimento nell'eventualità in cui non siano rispettati gli standard stabiliti. I facilitatori della qualità dovrebbero promuovere le buone prassi, la condivisione delle conoscenze, l'innovazione e la creatività.



## Indicatori delle prestazioni istituzionali

I dati relativi agli indicatori delle prestazioni istituzionali (Corporate Performance Indicators, CPI) del 2013 figurano in allegato. I dati mostrano che tutti gli obiettivi pertinenti fissati dall'ETF sono stati conseguiti. I CPI dell'ETF per il 2013 forniscono informazioni sulle prestazioni dell'ETF a livello aggregato in relazione alle attività principali e al suo funzionamento in qualità di agenzia dell'UE.

L'ETF si è inoltre impegnata a migliorare il suo quadro CPI in modo da fornire informazioni chiave sul rendimento relative ai principali obiettivi organizzativi, attraverso una serie di indicatori qualitativi e quantitativi misurabili, raggruppati in categorie di obiettivi per la prospettiva a medio termine per il periodo 2014-17<sup>30</sup>.

## Stato di avanzamento del programma di lavoro

L'ETF è dotata di un ormai consolidato processo di pubblicazione di relazioni trimestrali sullo stato di avanzamento, che nel 2013 è stato rafforzato e semplificato per migliorare il processo decisionale sui miglioramenti da apportare durante l'attuazione del programma di lavoro. Inoltre, dall'inizio del 2012 i processi di monitoraggio e rendicontazione per l'intera organizzazione sono stati effettuati attraverso lo strumento di monitoraggio delle prestazioni dell'ETF, il sistema "dashboard". Le relazioni trimestrali illustrano i dati relativi agli aspetti quantitativi e qualitativi delle prestazioni allo scopo di alimentare la gestione basata sui rischi e l'analisi e le decisioni basate su dati oggettivi. Le relazioni trimestrali seguono un approccio "dal basso", partendo dal livello progettuale fino al livello istituzionale passando per il livello dipartimentale.

## Valutazione

La funzione "valutazione" all'interno dell'ETF è organizzata attraverso incarichi affidati a valutatori esterni (due nel 2013) per individuare le lezioni apprese e i livelli di soddisfazione delle parti interessate. I risultati e le raccomandazioni sono discussi a livello di progetti e gestione, per redigere un piano d'azione per il miglioramento continuo (per le due valutazioni esterne condotte nel 2013 si rimanda riferimento alla parte I, sezione 2, e alla parte III, sezione 3.2 b).

## b) Livello istituzionale organizzativo

### Gestione finanziaria

#### Sovvenzione 2013

*Esecuzione del bilancio:* dei 20 143 500 EUR ricevuti come sovvenzione nel 2013, l'ETF ha impegnato il 99,78 %, mantenendo i positivi risultati degli anni precedenti (99,91 % per il 2012) e dimostrando in tal modo di aver ottimizzato la propria esecuzione del bilancio.

Analogamente, l'87,11 % che l'ETF ha pagato durante il 2013 rappresenta un ulteriore passo in avanti rispetto al 2012 (85,9 %), mentre l'utilizzo dei pagamenti differenziati del titolo 3 ha raggiunto il 99,81 %, anche in questo caso in linea con i positivi risultati degli anni precedenti (99,92 % nel 2012 e 99,72 % nel 2011). L'elevato utilizzo degli stanziamenti di pagamento è un segnale del fatto che gli sforzi profusi nel pianificare il trasferimento di stanziamenti di pagamento e nel fissare le priorità per le richieste di pagamento sono stati fruttuosi. Inoltre, l'ETF ha migliorato significativamente la sua già positiva prestazione in termini di rispetto delle scadenze di pagamento, dal momento che nel 2013 l'84,07 % dei pagamenti è stato effettuato entro il termine di legge (in allegato viene fornita una relazione sul rispetto dei termini di pagamento e sulla sospensione dei termini).

---

<sup>30</sup> Gli indicatori "di missione non strategici" possono essere soggetti a ulteriori modifiche in base agli esiti e alle conclusioni del gruppo di lavoro della rete delle prestazioni delle agenzie dell'UE sul tema "principi comuni per la misurazione delle prestazioni ed elenco di indicatori armonizzati" e alla disposizione n. 28 della tabella di marcia per il seguito dato all'attuazione dell'approccio comune sulle agenzie decentrate dell'UE.



### Stanziamenti amministrativi riportati dal 2012 e impegni operativi rimasti in sospeso (reste à liquider) dal 2012

Il pagamento di fondi riportati dal 2012 è stato del 90 %, in linea con i risultati precedenti (89,7 % nel 2012 e 90 % nel 2011).

*Modifica del bilancio:* nel 2013 l'ETF ha effettuato 11 trasferimenti di bilancio (come nel 2012), dimostrando una buona esecuzione dei processi di pianificazione e monitoraggio e la costante osservanza delle raccomandazioni formulate dalla Corte dei conti. Di tutto il bilancio, il 5,9 % è stato riassegnato a linee di bilancio diverse (6,4 % nel 2012 e 7,4 % nel 2011).

Titolo	Dotazione iniziale	Dotazione finale	Variazione in %	Riassegnazione
1	13 585 500	13 176 854	-3 %	-408 646
2	1 496 000	1 836 714	23 %	340 714
3	5 063 000	5 129 932	1 %	66 932
Totale ETF	20 143 500	20 143 500	0 %	-

### Riporti nel 2014 – Stanziamenti amministrativi

		Sovvenzione 2013	Pagate nel 2013	Da pagare nel 2014 (riporti)	di cui		
					attuate nel 2012 in attesa di pagamento	da attuare nel 2014	
						pianificate	ritardate
Ammin	T1	13 176 854	97,7 %	2,2 %	1,1 %	0,4 %	0,1 %
	T2	1 836 714	70,3 %	28,7 %	13,3 %	12,6 %	0,1 %
	T1+T2	15 013 568	94,3 %	5,4 %	2,6 %	1,9 %	0,1 %
ETF in generale		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

L'ETF ha registrato una percentuale di riporti per stanziamenti amministrativi dell'ordine del 5,4 %, inferiore quindi all'anno precedente (6,3 %). Gli importi riportati riguardano perlopiù gli acquisti di hardware di fine anno e l'impegno a realizzare lavori di ristrutturazione. Nel 2013 il riporto in ambito amministrativo è stato inferiore nel 2013 sia per il titolo 1 (dal 2,5 % del 2012 al 2,2 % del 2013) che per il titolo 2 (dal 36,1 % nel 2012 al 28,7 % nel 2013), a dimostrazione dell'importanza riconosciuta al rispetto del principio di annualità per le attività amministrative. Degli stanziamenti totali per il titolo 1 e il titolo 2, il 2,6 % (pari al 46 % dei riporti amministrativi) corrisponde ad attività già realizzate nel 2013 ma ancora da pagare nel 2014, l'1,9 % (pari al 35 % dei riporti amministrativi) alle attività pianificate per il 2014, senza ritardi registrati, e lo 0,1 % (pari all'1 % dei riporti amministrativi) alle attività ritardate.

### Reste à liquider nel 2014 – stanziamenti operativi

Nel titolo 3, gli impegni in sospeso ("reste à liquider") sono diminuiti sia in percentuale (dal 35 % nel 2012 al 34 % nel 2013) sia in valore assoluto da 1,95 milioni di EUR nel 2012 a 1,8 milioni di EUR nel 2013). Ciò significa che il 66 % degli stanziamenti operativi è stato pagato entro l'anno e il rimanente 34 % è collegato all'attuazione ordinaria di progetti operativi. Degli stanziamenti totali per il titolo 3, il 18,1 % (pari al 53 % degli impegni in sospeso) corrisponde ad attività realizzate nel 2013 ma ancora da pagare nel 2014, il 12,1 % (pari al 36 % degli impegni in sospeso) alle attività pianificate per il 2014, senza ritardi registrati, e l'1,5 % (pari al 4 % degli impegni in sospeso) alle attività ritardate.

		Sovvenzione 2013	Pagate nel 2013	Da pagare nel 2014 (RAL)	di cui		
					attuate nel 2012 in attesa di pagamento	da attuare nel 2014	
						pianificate	ritardate
Operativi	T3	5 129 932	66,0 %	34,0 %	18,1 %	12,1 %	1,5 %
ETF in generale		20 143 500	87,1 %	12,7 %	6,5 %	4,5 %	0,4 %

*Importo da restituire alla Commissione europea:* l'importo da restituire alla CE ammonta a 199 463 EUR e rappresenta meno dell'1 % del bilancio complessivo, in linea con gli importi esigui che l'ETF ha dovuto restituire negli ultimi anni (125 366 EUR nel 2012 e 117 196 EUR nel 2011). Si tratta di un ottimo risultato, considerando che la soglia suscettibile di produrre ripercussioni sulle trattative sul bilancio è del 5 %.

Nel complesso, il 72 % dell'importo da restituire alla Commissione europea corrisponde alla cancellazione degli stanziamenti amministrativi riportati dal 2012 (titoli 1 e 2). Occorre rammentare che il 25 % degli stanziamenti cancellati rappresenta i risparmi maturati dopo l'accoglimento della contestazione dell'ETF in relazione alle spese dichiarate per i lavori realizzati nei locali dell'ETF.

#### **Altri fondi – Titolo 4**

*Fondo fiduciario italiano:* nel 2013 sono stati ricevuti per il fondo fiduciario italiano soltanto 1 081,20 EUR (a titolo di interessi accumulati), che hanno portato il bilancio residuo a 53 151,37 EUR. L'importo è stato interamente impegnato nel 2013 ed è stato effettuato un riporto di 24 682 EUR da corrispondere nel 2014. È altamente probabile che nel 2014 saranno consumate tutte le restanti risorse del fondo.

*FRAME:* su un totale di 1 249 800 EUR ricevuti come prima rata del progetto FRAME, l'ETF ha già impegnato il 90 % e versato il 37 %. La prossima rata di 150 215 EUR, soggetta al raggiungimento di un tasso di impegno del 70 %, sarà richiesta unitamente alla prima relazione di attuazione verso maggio 2014 (in base all'accordo non può essere richiesta prima che sia trascorso un anno di attività).

*GEMM:* su un totale di 594 721 EUR ricevuti come prima rata, l'ETF ha già impegnato l'84 % e versato il 21 %. La prossima rata di 750 000 EUR, soggetta al raggiungimento di un tasso di impegno del 70 %, sarà richiesta unitamente alla prima relazione intermedia nella primavera del 2014 (l'accordo autorizza l'anticipazione della richiesta una volta raggiunto un tasso di impegno del 70 %).

#### **Procedure di appalto**

Nel 2013 sono state avviate 29 procedure di appalto (33 nel 2012), la maggior parte delle quali era in programma (il 73 %). L'87 % delle gare d'appalto avviate è sfociata nella firma di un contratto di appalto. Nel complesso, nel 2013 l'ETF ha emesso e firmato 28 nuovi contratti.

In generale, e come pianificato nella prospettiva a medio termine per il periodo 2010-2013, negli anni 2010-2013 l'ETF ha conseguito i traguardi previsti nel campo della gestione finanziaria e dei contratti. In particolare è stato introdotto un modello di bilancio per attività rivisto, che integra i processi di pianificazione, bilancio, gestione e rendicontazione.

L'ETF ha nuovamente ottenuto risultati eccellenti in termini di indicatori di rendimento del bilancio e ha ottimizzato la sua attuazione del bilancio migliorando il sistema di pianificazione e monitoraggio e introducendo una proporzionalità basata sui rischi nelle procedure finanziarie e di appalto.

L'ETF ha inoltre utilizzato con successo sistemi di gestione finanziaria della Commissione europea, quali ABAC, SAP e ABAC assets, fornendo ulteriori garanzie di conformità con il suo quadro regolamentare.

I summenzionati risultati a livello di gestione finanziaria e degli appalti si sono dimostrati validi in termini di guadagno di efficienza, da un lato, e di eccellenza dei risultati dalla prospettiva della gestione delle risorse, dall'altro lato.

### **Norme di controllo interno**

Cfr. la sezione 2.3.

### **Gestione dei rischi**

Negli ultimi quattro anni la gestione dei rischi in seno all'ETF è andata rafforzandosi. Attualmente il processo è bene integrato nelle attività dell'ETF a vari livelli, dove contribuisce al ciclo di miglioramento delle operazioni dell'ETF e al suo rendimento generale.

Dal 2011 l'ETF usa il dashboard per supportare il monitoraggio e la rendicontazione dei rischi a livello di progetti e dipartimenti. Le relazioni trimestrali portano i rischi di alta e media portata rilevati a livello istituzionale all'attenzione della dirigenza.

Nel 2013 il processo annuale di autovalutazione del rischio è stato ulteriormente rafforzato ed esteso a due livelli:

- **operativo:** rivalutazione e aggiornamento dei tre registri sui rischi operativi con il personale responsabile dei rischi correlati alle risorse umane, ad appalti e finanze, e alla gestione dei progetti;
- **gestionale:** workshop sulla macrovalutazione dei rischi per dirigenti e coordinatori. Questo evento è stato integrato nel processo di pianificazione per il 2014, che prevede tra le altre cose l'individuazione e la valutazione di qualsiasi rischio correlato alla prospettiva a medio termine per il periodo 2014-2017 (livello strategico) e al programma di lavoro 2014 (processo di pianificazione per il 2014). Il risultato di questa valutazione dei rischi è sfociato nella creazione dei registri dei rischi di macrolivello, che comprendeva un esame dello stato del registro dei rischi del 2013 (cfr. l'allegato).

Il profilo di rischio del 2013 dell'ETF rivela una predisposizione al rischio organizzativo medio-bassa. In particolare, i rischi più elevati derivano dall'ambiente esterno e, pertanto, pur avendo un impatto potenziale sull'ETF, esulano dalle sue capacità di gestione. Ad oggi l'ETF non ha individuato rischi di livello critico o elevato.

### **Autovalutazione annuale della gestione**

Nel 2013 l'ETF ha lanciato uno strumento di autovalutazione pilota, denominato quadro di valutazione comune (Common Assessment Framework, CAF)<sup>31</sup>, uno strumento di gestione della qualità totale basato sul principio secondo cui è possibile ottenere risultati eccellenti a livello di prestazioni organizzative attraverso una direzione in grado di orientare la strategia, la pianificazione, le persone, i

---

<sup>31</sup> CAF 2013: migliorare l'organizzazione pubblica attraverso uno strumento elettronico di autovalutazione.

partenariati, le risorse e i processi. Il modello CAF è estremamente ampio e tiene conto di tutti i requisiti delle norme di controllo interne dell'ETF. Gli esiti sintetici dell'esercizio sono forniti in allegato.

## **Audit**

Cfr. la parte III, sezione 3.2. a

## **Protezione dei dati**

Nel corso dell'anno l'ETF ha consolidato i suoi risultati in termini di conformità al regolamento n. (CE) 45/2001 sulla protezione dei dati. Il GEPD ha visitato l'agenzia all'inizio dell'anno per fornire ulteriori suggerimenti e interventi formativi. In relazione alle attività dell'ETF il GEPD ritiene che sia stata raggiunta la piena conformità e che quello dell'ETF possa essere considerato un esempio di successo. Queste informazioni saranno disponibili anche nella relazione del GEPD del 2013, che è in fase di preparazione. Nel comunicato stampa del GEPD si legge: "Una supervisione attiva efficace nel far rispettare la tutela dei dati da parte degli organismi dell'UE<sup>32</sup> [...] In generale, le istituzioni dell'UE hanno compiuto notevoli progressi dall'ultima indagine del GEPD, che risale al 2011. La Fondazione europea per la formazione professionale (ETF) e il Centro europeo per la prevenzione e il controllo delle malattie (ECDC) sono tra le istituzioni che hanno fatto registrare i miglioramenti più significativi."

## **Piano e azioni di miglioramento**

Il piano di miglioramento dell'ETF è un piano d'azione consolidato articolato in una serie di interventi scaturiti da verifiche della Corte dei conti europea, del servizio di audit interno e da altri controlli a posteriori esternalizzati, dal registro dei rischi dell'ETF, dalla valutazione annuale dell'ICS e da altre azioni interne di miglioramento. Il piano di miglioramento dell'ETF è un elemento integrale nel sistema di controllo interno ed è stato consolidato nel periodo 2010-2013.

## **c) Livello dipartimentale**

### **Gestione dei processi**

La gestione dei processi è parte integrante del quadro di gestione delle prestazioni (Performance Management Framework, PMF) dell'ETF. Il suo obiettivo principale è garantire un utilizzo efficace, efficiente e coerente nonché un controllo e miglioramento sistematici dei processi chiave dell'ETF, tali da assicurare risultati ottimali alla Fondazione. Benché i processi dell'ETF siano per la maggior parte interdipartimentali, il PMF li ingloba a livello dipartimentale per la loro titolarità.

La maggior parte dei processi dell'ETF è documentata, essendo tali processi condotti attraverso mappe, politiche e procedure; inoltre, dal 2011 si spendono molte energie per aggiornare questa documentazione e ottimizzare quella dei processi fondamentali. L'esercizio di documentazione è proseguito nel 2013, con particolare attenzione per la revisione e la documentazione del sottoprocesso "Individuazione di progetti OPS", che descrive le interazioni e le fasi tra il processo di Torino, la prospettiva a medio termine e la preparazione del programma di lavoro, convogliando nel processo i principi della valutazione dell'impatto e del bilancio a base zero.

Inoltre, nel giugno 2013 l'ETF ha adottato<sup>33</sup> i suoi orientamenti generali sulla prevenzione e la gestione dei conflitti di interessi. Gli orientamenti tengono conto delle raccomandazioni formulate oralmente dalla Corte dei conti, dei riferimenti al bisogno di una gestione e prevenzione adeguate dei conflitti di interessi nelle agenzie, contenuti nella dichiarazione comune del Parlamento europeo, del Consiglio dell'UE e della Commissione europea sulle agenzie decentrate, e della conseguente tabella di marcia predisposta il 19 dicembre 2012.

---

<sup>32</sup> GEPD/2014/03, Bruxelles, 27 gennaio 2014.

<sup>33</sup> ETF/13/DEC/011.

## Valutazione interna delle prestazioni

Nel 2013 l'ETF ha altresì avviato una valutazione interna delle prestazioni vagliando in particolare i suoi metodi di lavoro e la relativa distribuzione delle risorse, per accertarsi di continuare a svolgere le sue attività in maniera efficace ed efficiente. La dirigenza ha concordato un piano d'azione e gli interventi sono in fase di realizzazione. Il piano d'azione prevede tre attività principali, che continueranno nel 2014: un gruppo di lavoro su una concezione e un approccio comuni dell'ETF alla gestione dei progetti; un'analisi funzionale estesa a tutta la Fondazione; spiegazioni su come gestire l'assicurazione della qualità dei risultati (esiti) e dei prodotti (realizzazioni) in seno all'ETF.

### d) Livello progettuale

#### Il sistema dashboard, realizzazioni e indicatori

Le principali innovazioni introdotte nel 2013 nel sistema dashboard, un sistema informatizzato di gestione integrata delle prestazioni introdotto dall'ETF nel 2011, che consente di monitorare in tempo reale l'avanzamento delle attività dell'ETF e le risorse utilizzate<sup>34</sup>, sono le seguenti:

- il consolidamento delle attività sul costo diretto dei prodotti progettuali e il ricorso alla ponderazione dei prodotti progettuali. I costi dei prodotti realizzati sono calcolati tenendo conto delle spese finanziarie, delle risorse umane e delle spese di viaggio. Gli indicatori istituzionali sono misurati come esiti collegati alle realizzazioni dei progetti: dal momento che l'ETF misura gli obiettivi operativi in funzione di quanto conseguito a livello istituzionale, nel 2013 è stata attentamente monitorata l'associazione progetto-prodotti istituzionali affinché fossero redatte relazioni trasparenti;
- l'introduzione di una sezione sulla "Cooperazione con i donatori" nelle relazioni progettuali.

#### Monitoraggio dei progetti mediante autovalutazione (cfr. la parte I, sezione 3, Prestazioni ed efficacia rispetto ai costi)

### e) Livello individuale

#### Gestione delle risorse umane

L'ETF ritiene che le risorse umane siano il patrimonio principale di cui dispone per dare attuazione al proprio mandato e conseguire gli obiettivi dei programmi di lavoro. Una buona gestione delle risorse umane implica un miglioramento costante delle politiche e delle procedure per la pianificazione, l'assunzione, l'apprendimento e lo sviluppo, la gestione delle prestazioni e l'impiego del personale.

Nel 2013 una gestione efficace delle risorse umane da parte dell'ETF è comprovata dai fatti riportati di seguito:

- soltanto 2 posti vacanti nell'organico rispetto ai 92 posti occupati (compresa un'offerta di lavoro accettata, che dovrebbe concretizzarsi nel marzo 2014);
- 130 membri del personale alla fine del 2013 (92 agenti temporanei, 38 agenti contrattuali, 2 agenti locali), una situazione immutata rispetto al 2012, mentre alla fine del 2011 i membri del personale erano 125. Nel corso dell'anno l'ETF ha gestito 8 neoassunti e 6 persone che hanno lasciato il servizio, 17 promozioni, 11 periodi di prova e 16 rinnovi contrattuali e 7 procedure di selezione cui hanno partecipato 1 390 candidati e per le quali sono stati organizzati 81 colloqui, 94 sessioni di apprendimento e sviluppo con 725 partecipanti dell'ETF.

<sup>34</sup> Come rilevato dalla commissione per il controllo dei bilanci del Parlamento europeo, nel progetto di relazione sul discharge per l'esecuzione del bilancio della Fondazione europea per la formazione professionale per l'esercizio 2011 (C7-0254/2012 - 2012/2192(DEC)), punti sulle prestazioni 16 e 17.

## Evoluzione dell'organico

Nel 2013 l'avvicendamento del personale (*personale che ha lasciato l'ETF nel corso dell'anno/personale occupato in media nell'arco dell'anno*) era del 4,6 % (agenti temporanei: 6,5 %, agenti contrattuali: 0 %) rispetto al 9,6 % nel 2012 (agenti temporanei: 6,6 %, agenti contrattuali 17,9 %); per la prima volta dal 2006 nessun agente contrattuale ha dato le dimissioni.

Tipo di contratto	Totale ETF al 31.12.2011	Totale ETF al 31.12.2012	Neoassunti nel 2013	Membri che hanno lasciato il servizio nel 2013	Totale ETF al 31.12.2013
AT	90	93	4 (+1 offerta di lavoro)	-6	92
AC	32	35	3	0	38
AL	2	2			2
END	1	0			0
Totale	125	130	8	-6	132

Inoltre, all'indomani dell'indagine sulla soddisfazione del personale condotta nel marzo 2012 sono state attivate azioni di follow-up nei settori della comunicazione, della gestione e dell'ambiente di lavoro. La messa a punto del sistema informativo Allegro per le risorse umane è proseguita secondo i piani e il sistema è stato introdotto per tutto il personale nel settembre 2013. Al tempo stesso sono proseguite le attività di revisione e miglioramento delle politiche e delle procedure in materia di risorse umane, tra cui la politica di passaggio di mansioni prima dell'abbandono temporaneo o definitivo del servizio; inoltre, sono stati avviati i preparativi per recepire un primo corpus di norme attuative della CE applicabili all'ETF per analogia (Allegato 15: Organico 2013).

In aggiunta, nel 2013 l'ETF ha:

- ulteriormente migliorato le sue comunicazioni e la condivisione di informazioni con il personale attraverso la progettazione e la distribuzione di un opuscolo in formato tascabile, che riporta i principali diritti e doveri dei membri del personale, oltre che con la preparazione e l'erogazione di 2 sessioni informative sui principali cambiamenti intervenuti in seguito all'introduzione del nuovo statuto dei funzionari nel 2014;
- ulteriormente migliorato il servizio di assistenza e accoglienza di nuovi colleghi, grazie alla progettazione e all'invio, al momento dell'offerta di lavoro, di un opuscolo in formato tascabile in cui sono descritti gli eventuali diritti spettanti e che riporta informazioni sulla città di Torino. È prevista inoltre la possibilità per il candidato di formulare domande specifiche sul posto di lavoro prima di decidere se accettare o meno l'offerta. Infine, il servizio di accoglienza è migliorato grazie all'ottimizzazione delle pratiche di inserimento e alle delucidazioni fornite circa il ruolo del collega che affianca il neoassunto nel corso dell'inserimento e quello del tutor, la cui responsabilità è promuovere l'integrazione professionale e sociale dei neoassunti nell'ETF;
- ulteriormente elaborato la capacità di apprendimento e di sviluppo, attraverso l'offerta continua di corsi di formazione su misura più mirati per il personale, aumentando il coinvolgimento delle risorse umane all'inizio del processo (valutazione delle esigenze di apprendimento e sviluppo, ideazione di corsi, ecc.), attraverso iniziative innovative (10 giorni di attività per una settimana di dedicata alla comunicazione), attraverso ulteriori investimenti nello sviluppo delle competenze gestionali e dirigenziali (interventi di formazione individuale, corsi di formazione in gruppi ecc.).

Nel 2013 l'ETF ha inoltre siglato un contratto di tre anni con la Regione Piemonte per la ripartizione dei costi relativi alla manutenzione della sede e ai servizi. Il contratto terminerà il 31 dicembre 2015.



## 2.2.2. Consulenza legale

Il servizio di consulenza legale ha assistito la direttrice e i dirigenti dell'ETF fornendo consulenze ad hoc su questioni relative al quadro regolamentare applicabile all'ETF, in particolare l'applicazione e l'interpretazione dello statuto, le regole finanziarie e la rifusione del regolamento. Il servizio si occupa regolarmente di controversie e funge da punto di contatto per le questioni correlate all'OLAF.

## 2.3 Sistema di controllo interno dell'ETF

### 2.3.1 Conformità ai requisiti delle norme di controllo

Come si è detto, per giustificare adeguatamente l'adozione da parte dell'ETF del quadro di gestione delle prestazioni nel 2012, e per rafforzare l'impegno dell'organizzazione verso il quadro ICS, l'ETF ha integrato i principi fondamentali del PMF con i sistemi di controllo interni esistenti.

Dal 2004 l'ETF ha compiuto rilevanti progressi verso il conseguimento della piena conformità ai requisiti previsti dal quadro delle norme di controllo interno (ICS). Nel 2009 il consiglio di amministrazione della Fondazione ha adottato le 16 norme riviste, per garantire una gestione efficace. Le norme di controllo interno dell'ETF sono strutturate in sei ambiti che coprono l'intero processo di gestione, dalla definizione degli obiettivi al conseguimento dei risultati.

Dal 2006 l'ETF svolge una revisione annuale dei propri sistemi di gestione per offrire garanzie circa il corretto funzionamento delle strutture in uso, verificare i risultati, individuare potenziali fonti di preoccupazione e stimolare la pianificazione di interventi di miglioramento.

Nel 2013, dopo uno studio a tavolino, è stato condotto un esperimento di autovalutazione utilizzando il quadro di valutazione comune (Common Assessment Framework, CAF)<sup>35</sup> anziché lo strumento di valutazione del controllo interno (Internal Control Assessment Tool, ICAT) che veniva utilizzato negli anni precedenti.

Nel 2013 non sono emerse debolezze significative o rilevanti del sistema di controllo interno dell'ETF e i controlli in atto hanno funzionato a dovere.

I risultati della revisione e valutazione del sistema di controllo interno eseguite nel 2013 forniscono ragionevoli garanzie riguardo sia al livello di conformità dell'ETF con tutte le norme di controllo interno sia al rendimento organizzativo.

### 2.3.2 Efficacia dell'attuazione delle norme di controllo prioritarie

Come si è detto, all'interno dell'ETF è prassi consolidata<sup>36</sup> che le raccomandazioni conseguenti a valutazioni e audit interni, istituzionali ed esterni confluiscono nel piano d'azione per il miglioramento dell'ETF, attuato sotto la responsabilità del coordinatore del controllo interno.

Il piano di miglioramento dell'ETF per il 2012 ha indicato come prioritarie le seguenti norme di controllo interno:

- ICS 3 "Assegnazione e mobilità del personale" (valutato come "miglioramenti significativi necessari per risolvere il problema del carico di lavoro e per un'assegnazione equilibrata delle mansioni all'interno dell'organizzazione"):

Nel 2013 la dirigenza ha dato priorità al piano di gestione annuale, affinché si includessero nella revisione trimestrale dell'andamento delle attività del programma di lavoro annuale le seguenti attività: definizione delle priorità, rischi di pianificazione e attuazione, impatto sul carico di lavoro, anche in altri

<sup>35</sup> CAF 2013: migliorare l'organizzazione pubblica attraverso uno strumento elettronico di autovalutazione.

<sup>36</sup> ETF/PROC/26.

ambiti di intervento dell'ETF. Le relazioni trimestrali del 2013 comprendevano anche la documentazione e l'analisi in materia di registrazione del tempo di lavoro.

- ICS 12 "Informazioni e comunicazioni" (valutato come "suscettibile di lievi miglioramenti"):

La dirigenza dell'ETF ha approvato e organizzato, dal 12 al 19 settembre 2013, una settimana della comunicazione, durante la quale sono stati offerti workshop dedicati alla comunicazione e produzione di testi scritti in ambito UE, alla comunicazione interna e alla collaborazione online, ai media sociali, alle attività di blogging e all'uso del sito web dell'ETF per la pubblicazione, alle competenze scritte e a una comunicazione efficace. Inoltre, nell'ottobre 2013 sono stati organizzati corsi di formazione sul tema "Comunicare i progetti dell'ETF", nell'ambito dei quali sono stati illustrati esempi di buone prassi. Nel settembre 2013 è stata lanciata la nuova Intranet<sup>37</sup>.

### 2.3.3 Conclusioni

Gli elementi principali concernenti il funzionamento dei sistemi di gestione del controllo interno dell'ETF nel 2013 sono illustrati nelle sezioni II e III della presente relazione.

Considerando i principali sviluppi sopraggiunti nel periodo di medio termine 2010-2013, in particolare nel 2013:

- il consolidamento di un quadro di gestione delle prestazioni dell'ETF che integra i sistemi di controllo interno e opera a livello istituzionale strategico, organizzativo, dipartimentale, progettuale e individuale, soprattutto i progressi compiuti in termini di:
  - processo di pianificazione strategica e programmazione annuale;
  - dashboard e misurazione delle realizzazioni e degli indicatori istituzionali;
  - monitoraggio dello stato di avanzamento dell'attuazione del programma di lavoro;
  - gestione dei processi;
  - processo di gestione dei rischi;
  - piano di miglioramento dell'ETF;
- i risultati dei suoi processi di gestione finanziaria, degli appalti e delle risorse finanziarie;
- la conformità ai requisiti delle norme di controllo interno.

Il sistema di gestione del controllo interno dell'ETF può essere considerato funzionante e quindi tale da fornire ragionevoli garanzie quanto alla capacità di controllare i rischi correlati agli obiettivi di prestazione dell'ETF, alla conformità agli obiettivi e agli obiettivi di tutela del personale e protezione del patrimonio e delle informazioni.

## Sintesi

La parte II descrive i tratti essenziali dei cambiamenti significativi che hanno consentito di migliorare e potenziare la supervisione gestionale e il controllo delle attività dell'ETF. Nel 2013 l'organizzazione ha continuato a dare attuazione a un ampio sistema di controlli interni, gestione orientata alle prestazioni e ai risultati che abbraccia la gestione dei rischi e che garantisce un approccio proporzionale alla conformità ed efficacia delle procedure e dei sistemi interni.

---

<sup>37</sup> Il servizio di audit interno (IAS) ha archiviato la sua raccomandazione riguardante lo sviluppo della nuova Intranet, formulata in occasione della verifica del 2011 sulla comunicazione.

## PARTE III: AMBITI PRINCIPALE DELLA DICHIARAZIONE DI AFFIDABILITÀ

Oltre alla supervisione della gestione e ai controlli e alle norme di controllo interno descritti nella sezione II, la presente sezione III illustra gli ambiti specifici sui quali si fondano le ragionevoli garanzie date dall'ordinatore dell'ETF nella propria dichiarazione riportata nella sezione IV della relazione annuale di attività<sup>38</sup>.

L'ETF ha una propria politica<sup>39</sup> per definire i criteri di rilevanza sulla base dei quali l'ordinatore decide dove inserire una riserva nella propria dichiarazione annuale nel contesto della relazione annuale di attività. La politica è consultabile all'allegato 4.

Le carenze che portano all'inserimento di riserve nella dichiarazione annuale riguardano le ragionevoli garanzie sull'utilizzo delle risorse, una sana gestione finanziaria o la legittimità e regolarità delle operazioni sottostanti.

Per stabilire se un elemento sia rilevante occorre compiere una valutazione sia qualitativa che quantitativa.

Per valutare la rilevanza di una carenza è essenziale quantificare in termini monetari il potenziale impatto finanziario ("valore monetario del problema individuato"/"importo ritenuto sbagliato"/"importo ritenuto a rischio").

La soglia quantitativa standard di rilevanza dell'ETF è pari al 2 % del suo bilancio complessivo. Ciò significa che, se una carenza individuata ha un valore di rischio di esposizione pari o superiore al 2 % del bilancio complessivo dell'ETF ("a rischio"/"esposizione"), si deve sempre inserire una riserva nella dichiarazione annuale del direttore dell'ETF.

Per ciascuna riserva indicata nella relazione annuale di attività l'ETF deve indicare con precisione la natura, spiegare le cause e quantificare il significato in termini di bilancio e di impatto sulla dichiarazione. La relazione annuale di attività deve inoltre riportare la misura correttiva attuata dall'ETF per ridurre, gestire e correggere la carenza nella misura del possibile.

### 3.1. Ambito 1: valutazione da parte della direzione

#### Dichiarazione di affidabilità a cascata da parte degli ordinatori (sub)delegati

Nel 2013 i poteri di esecuzione del bilancio sono stati delegati dall'ordinatore per mezzo di una decisione del direttore<sup>40</sup>, che ha attribuito le diverse aree di bilancio, comprese le linee specifiche di bilancio, agli ordinatori delegati e subdelegati (OD e OSD). In linea con le norme e procedure dell'ETF riguardanti il meccanismo di supplenza e la presenza di direttori nei locali dell'ETF<sup>41</sup>, essa introduce un secondo livello di sostituti per gli ordinatori delegati, in modo da ridurre il numero di operazioni soggette all'approvazione del direttore e garantire che le operazioni siano gestite dall'ordinatore più informato disponibile.

---

<sup>38</sup> In linea con le istruzioni permanenti per le relazioni annuali di attività SEC(2012) 583.

<sup>39</sup> ETF/09/DEC/018, punto 3.

<sup>40</sup> ETF/12/DEC/002.

<sup>41</sup> ETF/12/DEC/003.

La tabella seguente illustra il modello di delega applicato nel 2013.

Ordinatori delegati	Sostituti	Sostituti di 2° livello
Responsabile del dipartimento Comunicazione	Responsabile del dipartimento Amministrazione	Responsabile del dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione
Responsabile del dipartimento Amministrazione	Responsabile del dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione	Responsabile del dipartimento Comunicazione
Responsabile del dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione	Responsabile del dipartimento Amministrazione	Responsabile del dipartimento Comunicazione
Responsabile del dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche	Responsabile del dipartimento Operazioni geografiche	Responsabile del dipartimento Elaborazione di politiche basate su dati oggettivi
Responsabile del dipartimento Operazioni geografiche	Responsabile del dipartimento Elaborazione di politiche basate su dati oggettivi	Responsabile del dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche
Responsabile del dipartimento Elaborazione di politiche basate su dati oggettivi	Responsabile del dipartimento Sviluppo delle competenze tematiche	Responsabile del dipartimento Operazioni geografiche

Tale decisione è accompagnata da deleghe individuali, firmate dal direttore, dall'ordinatore delegato e dal suo sostituto. Sottoscrivendo l'atto, l'ordinatore delegato conferma di accettare i poteri ricevuti.

Gli ordinatori delegati<sup>42</sup> hanno a loro volta subdelegato i poteri ricevuti, con il permesso esplicito del direttore, nel rispetto delle seguenti linee guida:

- gli impegni giuridici e finanziari possono essere subdelegati ai dirigenti di livello intermedio per importi inferiori a 60 000 EUR;
- i pagamenti possono essere subdelegati ai dirigenti di livello intermedio senza limite alcuno. I pagamenti a basso rischio possono essere subdelegati anche ai membri del personale che svolgono la funzione di coordinatore;
- i sostituti degli ordinatori subdelegati devono essere garantiti dall'ordinatore delegato da cui hanno ricevuto la subdelega o, in sua assenza, dal suo sostituto.

Per potenziare gli ambiti dell'affidabilità, gli ordinatori (sub)delegati sono tenuti a riferire/rendere conto, in un allegato a ciascuna dichiarazione di affidabilità da loro firmata, di come hanno impiegato i rispettivi poteri di bilancio nonché a rilasciare al termine dell'esercizio un'apposita dichiarazione a conferma della loro conformità all'atto di delega. Attraverso questa procedura è possibile verificare direttamente l'uso dei poteri di bilancio delegati e/o subdelegati. Il modello per la dichiarazione di affidabilità di fine esercizio a cascata relativa al 2013 è riportato nell'allegato 14.

### Esercizio di controlli interni delle operazioni a posteriori

A partire dal 2011, quale elemento degli ambiti della garanzia ragionevole, l'ETF ha introdotto controlli a posteriori sulle operazioni finanziarie con un campionamento degli impegni e dei pagamenti basato sui rischi.

All'inizio del 2014 l'ETF ha attuato controlli a posteriori delle operazioni riferite al 2013 (pagamenti a basso rischio e impegni di bilancio a basso rischio). Dai controlli a posteriori è emerso che non si

<sup>42</sup> In osservanza di quanto prescritto dall'articolo 34, paragrafo 2, del regolamento finanziario dell'ETF.

registrano debolezze critiche nella gestione delle operazioni finanziarie; sono state quindi formulate alcune raccomandazioni da integrare e a cui dare seguito nel piano di miglioramento dell'ETF.

### **Registro delle eccezioni**

Dal 2005 l'ETF impiega una procedura per registrare le eccezioni. Il suo scopo generale è adottare provvedimenti idonei a garantire che il direttore e gli organi direttivi dell'ETF registrino tutte le circostanze eccezionali di casi significativi di irregolarità nei controlli o di scostamenti dal quadro normativo previsto e vigente dell'ETF, e ne informino il consiglio di amministrazione e l'autorità competente per il discarico, in conformità con il principio di trasparenza. L'"eccezionalità" delle circostanze deve essere documentata, giustificata e approvata al livello appropriato, prima che venga intrapresa qualsiasi azione.

Nel 2013 sono state riferite cinque eccezioni:

- EXC/2013/01 per un ammontare di 53 000 EUR. Questa eccezione è stata autorizzata per stipulare un contratto diretto con il fornitore di servizi che ha partecipato alla prima fase annuale del progetto triennale dell'ETF, concordato con il governo tunisino, sullo sviluppo territoriale della regione Médenine. Per ridurre al minimo il rischio per la reputazione dell'ETF, rispondere alle aspettative del governo tunisino e garantire continuità, qualità e puntualità nella realizzazione delle attività per i successivi due anni (2013 e 2014), si è deciso di pervenire a un accordo diretto con il medesimo fornitore di servizi.
- EXC/2013/02 per un ammontare di 10 362,45 EUR – impegno "a posteriori". Il flusso di lavoro è divenuto più consistente, il personale ha ricevuto aiuti appropriati e il carico di lavoro è disponibile sulla nuova intranet, per allentare gli impegni futuri.
- EXC/2013/03 per un ammontare di 10 362,45 EUR. Impegno a posteriori dovuto a eccezionali circostanze di servizi aggiuntivi eseguiti dal contraente nel 2012 e fatturati nel 2013.
- EXC/2013/04 per un ammontare di 15 000 EUR. A causa della posizione scomoda della sede dell'ETF è stato necessario concludere nel 2013 una serie di procedure negoziate con un candidato a copertura di servizi di ristorazione minimi per il personale. Una volta raggiunta la soglia di 15 000 EUR per procedure negoziate con un candidato, si è siglato un accordo diretto con un fornitore di servizi a copertura di altri sei mesi, in attesa di trovare una soluzione diversa.
- EXC/2013/05 per un ammontare di 53 592 EUR: controfirma di un buono d'ordine da parte del contraente dopo l'avvio dell'attività. Per evitare problemi analoghi in futuro, saranno fornite ai nuovi contraenti istruzioni precise sulla gestione finanziaria, compresa la controfirma dei buoni d'ordine.

Il valore finanziario complessivo delle eccezioni registrate è pari a 133 807 EUR, che rappresenta lo 0,6 % del bilancio totale eseguito nel 2013 (20 143 500 EUR). Questo è un indicatore di buona conformità e di sana gestione dell'organizzazione.

### **Procedura negoziata ai sensi dell'articolo 134 delle modalità di applicazione<sup>43</sup>**

Nel complesso, nel 2013 l'ETF ha condotto quattro procedure negoziate in conformità con le disposizioni dell'articolo 134 delle modalità di applicazione; tali procedure figurano nella tabella sottostante. Il valore complessivo delle procedure negoziate ammonta a 318 000 EUR.

---

<sup>43</sup> Procedura negoziata senza pubblicazione preliminare di un bando di gara.

N. DEL CONTRATTO/ BUONO D'ORDINE	NOME DEL CONTRAENTE	VALORE	TITOLO DELL'ACQUISTO	GIUSTIFICAZIONE
CON/13/ETF/0004	Adequasys France et Ordifor sarl	250 000,00	Sistema informativo Allegro per le risorse umane: mantenimento della licenza e servizi professionali	Articolo 134, paragrafo 1, lettera b), modalità di applicazione (monopolio/diritti esclusivi)
Modifica n. 1 a CON/13/ETF/0040	Sitecore International S/A	18 000,00	Proroga di due anni dell'assistenza standard e della manutenzione della licenza sul sistema di gestione dei contenuti	Articolo 134, paragrafo 1, lettera b), modalità di applicazione (monopolio/diritti esclusivi)
CON/13/ETF/0030	IPSA Industria Pubblicitaria Spa	30 000,00	Spazio pubblicitario per migliorare la visibilità dell'ETF	Articolo 134, paragrafo 1, lettera b), modalità di applicazione (monopolio/diritti esclusivi)
Modifica n. 2 a CON/13/ETF/0014	Istituto universitario europeo	20 000,00	Servizi relativi all'inclusione della Moldova tra i paesi esaminati (studio su un inventario di misure di sostegno ai migranti, dalle competenze alle prospettive di impiego)	Articolo 134, paragrafo 1, lettera e), delle modalità di applicazione (servizi supplementari a causa di circostanze impreviste)

### 3.2 Ambito 2: a) Risultati degli audit 2013

L'ETF non ha mai ricevuto raccomandazioni critiche da parte degli organi di controllo. Il 2013 non ha rappresentato un'eccezione e non sono state formulate raccomandazioni critiche.

#### Servizio di audit interno

L'incarico di audit del 2013 dello IAS è stato condotto nell'ottobre 2013. L'argomento dell'audit per il 2013 ("gestione e missioni degli esperti") è in linea con il piano di audit strategico dello IAS per il 2013-2015. La relazione finale è pervenuta il 15 gennaio 2014: contiene una raccomandazione estremamente importante, dal titolo "Appuntamento formale della commissione selezionatrice e dichiarazione di assenza di conflitti di interessi e riservatezza". Come precisato al punto 2.3.2, nel giugno 2013 l'ETF ha adottato gli "Orientamenti generali dell'ETF sulla prevenzione e gestione dei conflitti di interessi presso l'ETF", che affronta il problema dei conflitti di interessi. L'attuazione del documento è già in corso presso l'ETF. In tutte le procedure di selezione con un valore superiore a 60 000 EUR sono già state applicate le dichiarazioni di assenza di conflitti di interessi e l'ETF sta attuando tutti i requisiti della raccomandazione dello IAS.

#### Corte dei conti europea

La Corte dei conti europea ha effettuato visite presso l'ETF per l'esercizio finanziario 2012 in data 19-23 novembre 2012 e in data 15-19 maggio 2013. Nella sua relazione finale per l'esercizio finanziario 2012, la Corte ha formulato un parere positivo sull'affidabilità dei rendiconti finanziari dell'agenzia e sulla legalità e regolarità delle operazioni cui quei conti si riferiscono. La Corte ha evidenziato l'elevato livello di stanziamenti di impegno per il titolo 2 riportati all'esercizio 2013, a causa della ricezione tardiva delle fatture concernenti servizi relativi agli edifici e acquisti di hardware e software informatici ordinati nel 2012 ma effettuati soltanto nel 2013. La Corte ha concluso che i rapporti erano elevati ma giustificati.



Nella relazione finale è stato inoltre confermato che l'ETF ha portato a termine tutte le azioni correttive intraprese in risposta alle osservazioni degli anni precedenti.

Il primo audit relativo all'esercizio finanziario 2013 è stato condotto il 16-20 settembre 2013 senza che emergessero constatazioni preliminari; si tratta quindi di un risultato estremamente positivo. Il prossimo audit è in programma il 7-11 aprile 2014.

### **Programma di audit ex post dell'ETF per il 2013**

Oltre all'attività di audit svolta da organi istituzionali, nel 2013 l'ETF ha affidato due incarichi di audit ex post tramite contratti quadro con società di audit esterne<sup>44</sup>. I due incarichi e le relative conclusioni sono descritti di seguito:

1. audit ex post relativo alle questioni finanziarie e alle prestazioni per il progetto di sviluppo delle scuole dell'ETF: la conclusione generale dell'audit è che il progetto è stato realizzato secondo quanto previsto nei piani di attuazione. Nel periodo di attuazione del progetto di sviluppo delle scuole sono stati osservati progressi e miglioramenti in relazione ai processi con cui l'ETF pianifica e controlla i suoi progetti. I sistemi e i processi impiegati sono concepiti in modo da garantire un utilizzo ottimale delle risorse. I revisori non hanno riscontrato casi manifesti di opportunità mancate di realizzare efficienze. Tuttavia, i revisori hanno formulato alcune raccomandazioni che potrebbero migliorare l'utilizzo delle risorse e i processi in uso;
2. audit ex post del sistema e delle prestazioni per il sistema dashboard dell'ETF: il parere complessivo dei revisori è che le prestazioni del sistema dashboard sono generalmente accettabili e che i controlli interni funzionano efficacemente a garanzia del raggiungimento degli obiettivi dell'ETF. Tra le principali parti interessate la soddisfazione degli utenti nei confronti del dashboard e la sua accettazione sono ragionevolmente elevate. Nonostante ciò, sono emerse dall'audit alcune debolezze relative a più ambiti operativi.

Le raccomandazioni accettate dall'ETF sono state recepite nel piano di miglioramento dell'ETF e sono attualmente in fase di realizzazione.

## **3.2 Ambito 2: b) Risultati del monitoraggio e della valutazione**

### **Monitoraggio e valutazione**

Il monitoraggio mediante autovalutazione è stato interamente integrato nel processo di pianificazione e lo strumento automatizzato nel dashboard è stato usato per tutti i progetti realizzati lo scorso anno. Inoltre, due progetti nazionali e un progetto regionale sono stati monitorati internamente dal dipartimento Pianificazione, monitoraggio e valutazione, con un tipo di controllo più intensivo per il progetto di sviluppo delle scuole, che prevedeva un sondaggio diretto a tutti i partecipanti dei tre paesi coinvolti nel progetto.

L'uso dello strumento di indagine online prende sempre più piede all'interno dell'ETF: sono state elaborate e attuate indagini in occasione della riunione del consiglio di amministrazione in giugno, della valutazione del processo di Torino (TRP), di una serie di eventi regionali e nazionali oltre che per il questionario del personale operativo ai fini della valutazione interna delle prestazioni dei programmi operativi.

---

<sup>44</sup> Dal 2009 le società appaltate dall'ETF per i servizi di audit sono le seguenti: Lubbock Fine (CON/09/ETF/019), LittleJohn (CON/06/ETF/0020) e Mazars & Guérard (CON/06/ETF/0021). Il contratto è terminato nell'agosto 2013 e l'ETF ha utilizzato il contratto quadro della DG Bilancio per servizi di assistenza tecnica nel campo dei controlli interni e della gestione dei rischi per il secondo incarico del 2013.

## Altre valutazioni esterne

Nel 2013 l'ETF ha affidato incarichi per due valutazioni esterne: a) una valutazione intermedia del processo di Torino e b) la valutazione dello sviluppo delle parti sociali nelle attività dell'ETF. Entrambe le valutazioni si sono concluse positivamente, rimarcando tra le altre cose il fatto che il processo di Torino procede a ritmo sostenuto, promuovendo le riforme in corso nei paesi partner, mentre le attività di sviluppo di partenariati sociali hanno consentito all'ETF di mettere a punto un modello sostenibile attraverso la creazione di reti nei paesi partner.

È stato inoltre appurato che il valore aggiunto dell'ETF per quanto concerne il processo di Torino è dato dall'integrazione della VET nel contesto socioeconomico e dal fatto che l'analisi si avvale di elementi pertinenti ed è condotta attraverso un dialogo strutturato; riguardo al partenariato sociale, "l'ETF costituisce una combinazione unica di esperienza in materia di VET, impegno verso il coinvolgimento delle parti sociali nella VET e orientamento ai processi, sostenuto dalla sua agenda di sviluppo delle capacità umane."

Le raccomandazioni scaturite da entrambe le valutazioni saranno integrate in schede di intervento e le azioni di follow-up saranno ultimate entro la fine del 2015.

## Valutazione esterna dell'ETF commissionata dalla DG Istruzione e cultura

Le azioni concordate in risposta alle constatazioni e alle raccomandazioni della valutazione esterna dell'ETF condotta dalla DG EAC e conclusa nel 2012 sono terminate nel 2013.

## 3.3 Ambito 3: Seguito dato alle riserve e ai piani d'azioni degli audit degli anni precedenti

La dichiarazione di affidabilità dell'ordinatore dell'ETF riportata nella relazione annuale di attività per il 2012 non contiene alcuna riserva.

Come precisato nella sezione 3.2 a), sulla scorta degli audit eseguiti dal sistema di audit interno nel 2013, l'ETF non ha ricevuto raccomandazioni "critiche".

La seguente tabella riporta in forma sintetica lo stato dell'arte delle raccomandazioni "molto importanti" formulate dall'IAS nel periodo intermedio 2010-2013:

Anno	Audit	Racc. molto importante formulata	Racc. molto importante conclusa	Racc. molto importante ancora aperta
2013	Gestione e missioni di esperti <sup>45</sup>	1	0	1
2012	Nessun audit	-	-	-
2011	Comunicazione esterna e interna	0	0	0
2010	Pianificazione e monitoraggio	1	1	0
Numero complessivo di raccomandazioni "molto importanti" formulate dall'IAS al termine dell'audit		2	1	1

I dati riportati nella tabella dimostrano una sana gestione dell'organizzazione.

<sup>45</sup> Relazione finale dell'IAS ricevuta il 15 gennaio 2014 Ares(2014)76063 - 15/01/2014.

### 3.4. Ambito 4: Garanzia degli ordinatori (sub)delegati, in caso di subdelega incrociata

Non applicabile.

### 3.5. Riserve

Tenuto conto dei requisiti previsti dalla politica dell'ETF per definire i criteri di rilevanza sulla base dei quali il direttore decide dove inserire una riserva nella propria dichiarazione annuale nel contesto della relazione annuale di attività, l'ETF non ha riserve da segnalare per l'esercizio 2013.

## PARTE IV: DICHIARAZIONE DI AFFIDABILITÀ

La sottoscritta Madlen SERBAN, direttrice della Fondazione europea per la formazione professionale, in veste di ordinatore,

- dichiara che le informazioni contenute in questa relazione annuale 2013 offrono un'immagine veritiera e corretta<sup>46</sup>,
- dichiara di poter ragionevolmente garantire che le risorse assegnate alle attività descritte in questa relazione sono state utilizzate per gli scopi previsti e nel rispetto dei principi di una sana gestione finanziaria e che le procedure di controllo poste in atto offrono le necessarie garanzie di legittimità e regolarità delle operazioni sottostanti.

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

- sulla dichiarazione di affidabilità di fine anno rilasciata dagli ordinatori (sub)delegati sulla base delle conoscenze tratte dall'operatività quotidiana e dalle attività di supervisione della gestione;
- sul consolidamento di un quadro di gestione delle prestazioni dell'ETF che integra i sistemi di controllo interno e opera a livello istituzionale strategico, organizzativo, dipartimentale, progettuale e individuale;
- sui risultati della revisione annuale del sistema di controllo interno e sull'autovalutazione della gestione delle prestazioni in ambito organizzativo;
- sullo stato di avanzamento e sul seguito dato alle attività di gestione dei rischi;
- sui risultati e sul seguito dato ad audit e a controlli a posteriori;
- sui risultati di valutazione a posteriori e sulle attività di monitoraggio delle attività dell'ETF;
- sulle raccomandazioni del servizio di audit interno, sui conseguenti piani d'azione e sul relativo seguito, nonché
- sugli insegnamenti tratti dalle relazioni della Corte dei conti per gli esercizi precedenti all'anno della presente dichiarazione.

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

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

\_\_\_\_\_

<sup>46</sup> L'espressione "immagine veritiera e corretta" in questo contesto significa un'immagine affidabile, completa ed esatta della situazione dell'istituzione.