

RELAZIONE ANNUALE DI ATTIVITÀ 2014

Questa relazione di attività annuale consolidata è stata redatta in conformità alle istruzioni permanenti per relazioni annuali di attività 2014 (SEC (20annex) 553_EN)

Indice

Informazioni generali sull'ETF	5
Il 2014 in breve	5
Impatto e valore aggiunto dell'ETF	8
Aumento dell'efficacia e dell'efficienza	9
Economia ed efficienza delle attività di spesa e non	10
Dati essenziali operativi dell'anno	10
1. Risultati istituzionali	15
1.1 Risultati conseguiti per ambito tematico.....	15
1.1.1 Analisi delle politiche basata su dati oggettivi	15
1.1.2 Qualifiche e sistemi delle qualifiche.....	19
1.1.3 Governance dell'istruzione e formazione professionale	19
1.1.4 Apprendimento e insegnamento nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale	20
1.1.5 Assicurazione della qualità	21
1.1.6 Occupazione e occupabilità.....	21
1.1.7 Migrazione e competenze.....	22
1.1.8 Imprenditorialità e competenze aziendali	23
1.2 Risultati per regione geografica.....	24
1.2.1 Europa sudorientale e Turchia (SEET).....	24
1.2.2 Mediterraneo sudorientale (SEMED).....	28
1.2.3 Europa orientale	32
1.2.4 Asia centrale	35
1.3 Risultati conseguiti per funzione.....	38
F1: Sostegno all'UE.....	38
F2: Sviluppo di capacità	39
F3: Analisi delle politiche	40
F4: Divulgazione e creazione di reti	40
2. Gestione delle risorse.....	43
2.1 Gestione delle risorse umane e finanziarie	43
2.1.1 Gestione delle risorse umane	43
2.1.2 Gestione delle risorse finanziarie	44
2.2 Valutazione dei risultati dell'audit e seguito delle raccomandazioni dell'audit	49
3. Valutazione dell'efficacia dei sistemi di controllo interni.....	51
4. Affidabilità della gestione.....	55
4.1 Analisi degli elementi a sostegno dell'affidabilità	55
4.2 Conclusione generale sull'assicurazione e sulle riserve	55
4.3 Dichiarazione di affidabilità.....	56

INFORMAZIONI GENERALI SULL'ETF

La Fondazione europea per la formazione professionale (ETF) è un'agenzia specializzata dell'Unione europea (UE) che aiuta trenta paesi partner a sfruttare le potenzialità delle loro risorse umane attraverso la riforma dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione nel quadro della politica dell'Unione europea in materia di relazioni esterne.

La visione dell'ETF consiste nel rendere l'istruzione e la formazione professionale nei paesi partner un incentivo all'apprendimento permanente e allo sviluppo sostenibile, contribuendo alla competitività e alla coesione sociale. Il valore aggiunto dell'ETF deriva dal suo status neutrale e non commerciale e dalla sua specializzazione esclusiva nello sviluppo del capitale umano e nel collegamento con l'occupazione. Ciò comprende le competenze in materia di adattamento degli approcci allo sviluppo del capitale umano nell'UE al contesto dei paesi partner che sostengono lo sviluppo di soluzioni elaborate a livello locale.

A livello di UE, l'ETF collabora con le istituzioni europee, la comunità imprenditoriale, le parti sociali e altre organizzazioni della società civile. A livello internazionale l'ETF condivide informazioni e lezioni apprese con le organizzazioni internazionali e i donatori pertinenti. L'ETF assiste una serie di parti interessate condividendo l'interesse nel fatto che la dimensione esterna delle politiche rilevanti dell'UE possa contribuire allo sviluppo del capitale umano.

L'ETF migliora la diffusione di conoscenze e la gestione delle politiche e promuove la definizione di priorità e obiettivi realistici, attraverso azioni di analisi delle politiche, consulenza e rafforzamento delle capacità. L'ETF fornisce sostegno alla Commissione europea e al Servizio europeo per l'azione esterna (SEAE) nella loro programmazione e contribuisce a garantire che l'assistenza sia accuratamente mirata e adatta alle capacità e alle priorità dei paesi. L'ETF collabora con i paesi partner per creare un quadro di continuità e uno sviluppo e attuazione delle politiche informati in contesti incerti e talvolta instabili.

IL 2014 IN BREVE

L'ambiente dinamico in cui opera l'ETF, con contesti dei paesi partner e priorità dell'UE in via di evoluzione, richiede un elevato livello di flessibilità nel continuo aggiornamento e adattamento delle attività al fine di raggiungere i risultati attesi nell'offerta di assistenza ai paesi partner. Il contesto del 2014 è stato contrassegnato in particolare da una continua instabilità politica nel Mediterraneo meridionale e orientale e in Europa orientale, a causa della crisi in Ucraina.

Nel quadro della prospettiva a medio termine 2014-2017 dell'ETF, il programma di lavoro dell'ETF per il 2014 ha individuato tre obiettivi annuali che faranno da base a risultati orientati agli effetti a livello di regione, area tematica e paese, contribuendo al miglioramento dello sviluppo del capitale umano nei paesi vicini. Tali obiettivi sono stati definiti attraverso il ruolo dell'ETF nel proiettare la dimensione esterna delle politiche di acquisizione di competenze dell'UE a sostegno della stessa quale attore globale.

I risultati istituzionali dell'ETF sono stati suddivisi in azioni in base alle funzioni di regolamentazione dell'ETF, che consistono nel fornire sostegno all'assistenza dell'UE, fornire analisi delle politiche, diffondere e scambiare informazioni ed esperienze e sostenere lo sviluppo delle capacità dei paesi partner.

Nel complesso, l'efficienza e l'efficacia dell'ETF nel fornire risultati nel 2014 può essere stimata al 97%, utilizzando una metodologia di bilancio basato su attività che collega le risorse al raggiungimento di risultati nell'attuazione delle attività previste.






Oltre a produrre i risultati per il 2014, l'ETF ha realizzato anche altri otto prodotti istituzionali inclusi nel programma di lavoro 2013, che erano stati posticipati in conseguenza dell'instabilità del suo contesto operativo. Tali prodotti supplementari rappresentano un ulteriore 6% del lavoro svolto dall'ETF nel 2014.

Nel 2014 l'ETF ha ricevuto e gestito 82 richieste di assistenza provenienti dalla sede centrale e dalle delegazioni dell'UE rispetto a 78 richieste nel 2013. 21 di queste erano in aggiunta al programma di lavoro per il 2014. Questa crescente domanda di sostegno dell'ETF è la conferma del solido rendimento dell'ETF e del valore del suo contributo all'UE come attore globale.

Principali indicatori di rendimento

Per raggiungere questi obiettivi strategici, i programmi di lavoro annuali fissano obiettivi annuali con indicatori e obiettivi destinati a misurare l'effetto delle attività dell'ETF. Inoltre, i principali indicatori di rendimento vengono definiti per l'ETF nel suo complesso per misurare il raggiungimento dei suoi obiettivi aziendali in cinque ambiti: gestione finanziaria, risorse umane, servizi alle imprese, organizzazione e comunicazione.

Il rendimento dell'ETF nel 2014 può essere sintetizzato come altamente efficace nel conseguimento degli obiettivi annuali, con il contemporaneo mantenimento di un elevato livello di efficienza organizzativa. Nella tabella seguente sono riportati i cinque indicatori di rendimento più importanti per le operazioni e la gestione nel 2014:

Principale indicatore di rendimento	Tendenza	Obiettivo	Tasso di realizzazione
Attività principale Obiettivi strategici		Realizzazione generale delle attività pianificate > 90%	94,73% nel 2013 97% nel 2014
Finanze Impegno globale di bilancio (sovvenzione: T1,2,3)		98%	99,8% nel 2013 99,9% nel 2014
Risorse umane Tasso di completamento della tabella dell'organico		95% dei posti assegnati	95% nel 2013 98% nel 2014
Efficienza Attuazione dei piani di azioni di miglioramento		90%	90% nel 2014 ¹
Comunicazione Capacità delle parti interessate sviluppata attraverso eventi istituzionali e regionali		Incremento annuale del 10%	Aumento del 10% dal 2013 al 2014

¹ Nuovo indicatore nella prospettiva a medio termine 2014-2017

Ai fini della presente relazione, la tabella riportata di seguito indica le prestazioni di bilancio dell'ETF.

	2014	2013	2012	2011
Bilancio generale dell'ETF (contributo UE) (EUR)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Impegnati (EUR)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Esecuzione generale del bilancio (imp.) COM/Bilancio C1	99,90%	99,78%	99,91%	99,69%
Tasso (%) di annullamento del PA (non pagato T1,2 C8+ non impegnato T1,2 C1+ non pagato T3 C1 PA)	0,92%	0,99%	0,58%	0,58%
Tasso (%) del risultato economico (pagamento totale nell'anno N e CF a N+1) quale % del finanziamento totale dell'UE ricevuto nell'anno N	99,55%	99,73%	99,94%	99,76%
Pagamenti con scadenza	79%	84%	72%	74%

Di seguito sono forniti i dettagli relativi agli altri fondi gestiti dall'ETF.

Fondo fiduciario italiano

Nel 2014 sono stati ricevuti per il fondo fiduciario italiano soltanto 314,66 EUR (a titolo di interessi accumulati), che hanno portato il bilancio residuo a 24 996,88 EUR. L'importo è stato interamente impegnato nel 2014 ed è stato effettuato un riporto di 3 743,17 EUR da corrispondere nel 2015. È altamente probabile che nel 2015 saranno consumate tutte le restanti risorse del fondo.

FRAME

Su un totale di 1 400 000 EUR ricevuti per il progetto FRAME (una prima rata di 1 249 800 EUR nel 2013 e di 150 200 EUR nel 2014), l'ETF ha già impegnato alla fine del 2014 la somma di 1 396 260,27 EUR (il 99,73%) e versato 1 313 106,78 EUR (il 94,04%) dell'importo impegnato. Le attività sono state portate a termine e i pagamenti per importi fino a 83 154,49 EUR dovranno essere eseguiti nel 2015.

GEMM

Su un totale di 1 547 241 EUR ricevuti per il progetto GEMM (594 721 EUR nel 2013 e 952 520 EUR nel 2014), l'ETF ha già impegnato il 75,73% e versato il 64,57% dell'importo impegnato. È prevista un'ultima rata di 402 000 EUR all'inizio del 2015.

Nell'allegato 10 è riportata l'intera ripartizione del bilancio per il 2014.

Principali conclusioni sulla gestione delle risorse e sull'efficacia del controllo interno

In linea con la dichiarazione di governance della Commissione europea, il personale dell'ETF svolge la propria attività nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti, lavorando in modo aperto e trasparente nel rispetto dei più elevati standard professionali ed etici.

Dal 2004 l'ETF ha attuato una struttura organizzativa e sistemi di controllo interno adeguati al raggiungimento dei suoi obiettivi operativi e di controllo, tenendo conto dei rischi associati all'ambiente in cui opera.

La revisione annuale 2014 del sistema di controllo interno e delle prestazioni organizzative ha fornito una ragionevole garanzia alla dirigenza dell'ETF in merito al livello di conformità con tutti i controlli interni, al funzionamento corretto dei sistemi in atto e alle prestazioni organizzative. La revisione ha evidenziato i principali punti di forza e i potenziali punti deboli dei sistemi in atto e ha sostenuto l'istituzione di un piano di azione per il miglioramento.

Nel 2014, l'ETF ha adottato alcune misure per migliorare l'efficienza dei suoi sistemi di controllo interni nell'area della leadership (ICS 1 Missione e valori; ICS 2 Valori etici e organizzativi; ICS 7 Struttura operativa) e della gestione del personale (ICS 3 Assegnazione del personale e mobilità; ICS 4 Valutazione e sviluppo del personale) come indicato nella terza parte della presente relazione.

L'ETF ha utilizzato le risorse fornite dall'UE nel 2014 per svolgere le proprie attività in tempo utile, nella quantità e qualità appropriate, secondo parametri e obiettivi concordati.

Inoltre, l'ETF ha esaminato sistematicamente i risultati e gli indicatori di controllo disponibili, nonché le osservazioni e le raccomandazioni formulate dal servizio di audit interno e dalla Corte dei conti europea. Questi elementi sono stati valutati per stabilire il loro impatto sull'affidabilità della gestione per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi di controllo (cfr. la seconda parte).

In conclusione, la dirigenza dell'ETF può ragionevolmente garantire che nel complesso del 2014 l'ETF ha continuato ad attuare un ampio sistema di controlli interni, gestione orientata alle prestazioni e ai risultati comprensiva della gestione dei rischi, che garantisce un approccio proporzionale alla conformità e all'efficacia delle procedure e dei sistemi interni.

IMPATTO E VALORE AGGIUNTO DELL'ETF

L'approccio orientato alle politiche dell'ETF per promuovere il cambiamento strutturale nei paesi partner prevede la fornitura di sostegno attraverso il ciclo di definizione delle politiche, che comporta le fasi di formulazione, attuazione, controllo e valutazione delle politiche. L'ETF opera attraverso interventi pluriennali utilizzando un approccio differenziato in base al contesto e alle priorità del paese e tenendo conto delle azioni della comunità dei donatori. Ciò implica che l'influenza dell'ETF si accumulerà nel tempo e sarà diversa a seconda del contesto del paese. Mentre i risultati immediati del lavoro dell'ETF possono essere percepiti su base annuale, il suo valore aggiunto può essere misurato nell'arco dei quattro anni della prospettiva a medio termine e la valutazione del suo effetto complessivo sarà possibile alla fine della strategia dell'ETF per il periodo 2014-2020.

L'effetto, il valore aggiunto e i risultati del lavoro dell'ETF sono stati costantemente valutati da valutatori esterni in quanto dotati di un significativo livello di influenza e di valore aggiunto in alcuni ambiti nei paesi partner.

Un'indagine tra le delegazioni dell'UE svolta dalla DG DEVCO nel 2014 ha osservato che "negli ultimi anni la cooperazione tra la DEVCO e l'ETF nei paesi destinatari della politica europea di vicinato e in Asia centrale (dove l'IFP, l'occupazione e l'inclusione dei giovani figurano nella maggior parte delle strategie nazionali) è significativamente aumentata" e ha confermato che "il lavoro dell'ETF è fortemente apprezzato". I seguenti servizi dell'ETF sono stati particolarmente apprezzati: "fornitura di analisi di settore e indicatori; elaborazione di documenti di

programmazione e sostegno alla Commissione nel dialogo politico con le parti interessate locali." Le due valutazioni esterne:

1. [Evaluation of Qualification activities in ETF partner countries \(Valutazione delle attività di qualifica nei paesi partner dell'ETF\)](#)
2. [Evaluation of Knowledge Management Innovation in ETF Operations \(Valutazione dell'innovazione nella gestione delle conoscenze nelle operazioni dell'ETF\)](#)

commissionate dall'ETF nel 2014 hanno concluso che l'ETF è percepita dalle parti interessate dei paesi partner come "diversa" da altre organizzazioni internazionali/di donatori e offre un valore aggiunto unico relativo al suo coinvolgimento a lungo termine e continuo nei paesi partner, tramite l'offerta di competenze appropriate e pertinenti e l'assistenza alle autorità competenti nel coordinamento dei donatori.

Da quanto emerge dalla valutazione sulle attività delle qualifiche, le parti interessate affermano che il lavoro dell'ETF ha un forte impatto su una maggiore sensibilizzazione in merito alle politiche di sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche e all'utilizzo di approcci all'apprendimento basati sui risultati e un elevato effetto sul coinvolgimento delle parti interessate e sulle capacità delle principali parti interessate nonché sulla riforma del sistema di qualifiche IFP.

La valutazione della gestione delle conoscenze ha osservato che nel complesso i partner dell'ETF hanno un parere molto positivo² del modo in cui l'ETF ha gestito i diversi servizi di gestione delle conoscenze e il loro valore aggiunto, rispondendo alle esigenze e realizzando obiettivi personali e organizzativi. I risultati dell'indagine mostrano che la maggior parte dei partner dell'ETF (89%) valuta le competenze come eccellenti e buone, mentre circa un decimo le considera di livello medio. In generale, i partner indicano che contribuiscono allo sviluppo delle competenze dell'ETF condividendo documenti e conoscenze in vario modo. La valutazione ha rilevato, inoltre, che l'ETF svolge diversi ruoli in quanto "partner (neutro), sviluppatore di conoscenze, diffusore/mediatore di conoscenze, fornitore di consulenza e di formazione, sviluppatore/promotore di progetti, sostenitore di reti, parte impegnata in attività di pressione e partner di cooperazione". Questi ruoli sono diversi a seconda del paese, tenuto conto delle esigenze specifiche e dei percorsi di sviluppo.

Un risultato importante di entrambe le valutazioni è che il modo di operare dell'ETF utilizzando un approccio che coinvolge più parti interessate è un fattore chiave di successo. Ciò è particolarmente importante, ad esempio, per quanto riguarda l'effetto dell'attuazione di un quadro nazionale delle qualifiche, in quanto i progressi sono legati alla misura in cui sono coinvolte tutte le parti interessate, in una fase iniziale.

AUMENTO DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA

Nel complesso, nel 2014 l'ETF ha utilizzato le risorse fornite dall'UE per la realizzazione delle sue attività in tempo utile, nella quantità e qualità appropriate. I risultati della gestione delle risorse umane e finanziarie dell'ETF sono molto positivi. Seguono le tendenze positive degli anni precedenti, avendo garantito il pieno utilizzo dei fondi messi a disposizione dell'ETF, con una

² Brano tratto da Knowledge Management Innovation in ETF Operations (Innovazione nella gestione delle conoscenze nelle operazioni dell'ETF) – Parte 1, punto 4.

conseguente quantità non utilizzata dello 0,9% soltanto della sovvenzione totale dell'UE, che dovrà essere restituita alla Commissione europea per le attività del 2014. Si tratta di un risultato eccezionale, se si tiene conto del fatto che la soglia che potrebbe influenzare negativamente le trattative sul bilancio è fissata al 5%.

Inoltre, l'ETF ha avviato un processo di riflessione su come rendere la Fondazione più strategica ed efficiente. L'obiettivo era quello di aumentare la capacità dell'agenzia ad agire in maniera più strategica e, allo stesso tempo, a migliorare la qualità e la redditività della sua offerta. La strategia utilizzata consisteva nell'individuare i punti di forza dell'ETF e concentrarsi su di essi per poi intervenire su specifici ambiti di miglioramento. L'esercizio ha comportato lo svolgimento di un'analisi funzionale tramite consulenti esterni e il coinvolgimento attivo della dirigenza e del personale in un dialogo.

Il risultato di questo processo ha fornito una serie di conclusioni sul modo in cui l'ETF può organizzare meglio le proprie attività e su come dovrebbe essere perfezionata la struttura organizzativa dell'agenzia per adattarsi al nuovo quadro di gestione delle prestazioni. Nel novembre 2014 il direttore ha presentato al consiglio di amministrazione per approvazione una nuova struttura organizzativa che ha consolidato queste modifiche.

La nuova struttura organizzativa è stata inaugurata nel gennaio 2015 e la sua efficacia per quanto riguarda i miglioramenti apportati in termini di efficienza ed economicità dei processi interni e di erogazione delle attività dell'ETF sarà strettamente controllata nel 2015 e riferita nella relazione annuale di attività per il 2015.

ECONOMIA ED EFFICIENZA DELLE ATTIVITÀ DI SPESA E NON

Ai sensi del regolamento finanziario (art. 30), secondo il principio dell'economia i mezzi impiegati dall'istituzione per la realizzazione delle proprie attività sono resi disponibili in tempo utile, nella quantità e qualità appropriate ed al prezzo migliore. Secondo il principio dell'efficienza, deve essere ricercato il miglior rapporto tra i mezzi impiegati e i risultati conseguiti.

L'ETF continua a perseguire il rispetto di questi principi attraverso l'attuazione di procedure interne e di pratiche predefinite. Tali procedure garantiscono che le attività vengano eseguite in maniera efficiente (ad esempio, i diversi flussi di lavoro contribuiscono alla collaborazione efficace tra il personale, le unità, ecc...) e in base al principio di economia (ad esempio, le norme sugli appalti assicurano appalti in condizioni ottimali).

Gare d'appalto interistituzionali

Al fine di ottimizzare la gestione degli appalti e in risposta all'approccio comune, l'ETF ha aumentato l'interesse nell'adesione alle gare interistituzionali e nella partecipazione a contratti quadro interistituzionali rispetto al passato. Nel 2014 l'ETF ha partecipato a 38 contratti interistituzionali.

DATI ESSENZIALI OPERATIVI DELL'ANNO

Oltre agli obiettivi strategici stabiliti nella prospettiva a medio termine 2014-2017 e ai conseguenti obiettivi strategici annuali con i loro indicatori e fini, questi dati essenziali riguardano anche

l'assistenza ai servizi della Commissione e i risultati principali delle prestazioni e della gestione delle risorse dell'ETF. Il conseguimento dei tre obiettivi annuali per il 2014 è sintetizzato di seguito:

Obiettivo strategico 1 della prospettiva a medio termine: rafforzamento dell'analisi delle politiche IFP basata su dati oggettivi	Obiettivo strategico 1 per l'anno 2014: rafforzare la capacità di analisi delle politiche dei paesi partner nell'ambito dello sviluppo del capitale umano attraverso il processo di Torino e in altre aree di analisi politica (SBA, occupabilità, QNQ).	Spesa effettiva nel 2014 42% 8 437 339 EUR
INDICATORI E OBIETTIVI		CONSEGUIMENTO
1.1: Numero di paesi partecipanti che svolgono autovalutazioni nell'ambito delle analisi delle politiche del processo di Torino (70%)	65% (100% nell'Europa orientale) 17 su 26	
1.2: Progetto di valutazione SBA (nei capitoli di competenza dell'ETF) completato e raccomandazioni formulate (100% in Europa orientale)	Completamento della valutazione SBA in quattro dei sei paesi partecipanti dell'Europa orientale (due valutazioni rinviata al 2015); indicatori e orientamenti per il 2015; completamento delle valutazioni SBA nella regione preadesione.	
1.3: Numero di paesi partner partecipanti all'inventario del quadro nazionale delle qualifiche (100% in Europa orientale)	Inclusione del 100% dei paesi partner che lavorano al QNQ (assenza di dati per Algeria, Israele, Libia, Siria e Turkmenistan in quanto i paesi non hanno svolto alcun lavoro in questo campo). 100% dei paesi partner dell'Europa orientale.	
1.4: Richieste di analisi dell'occupazione da parte della Commissione europea completate (100%)	Tutti i paesi SEET e SEMED e tutti i paesi dell'Europa orientale (tranne la Bielorussia e la Georgia): 91% delle analisi dell'occupazione completate; miglioramenti delle politiche personalizzate e/o concetti di programmi basati sulle richieste specifiche della Commissione europea e del Servizio europeo per l'azione esterna (SEAS)	

<p>Obiettivo strategico 2 della prospettiva a medio termine: Modernizzazione dei sistemi di IFP in una prospettiva di apprendimento lungo tutto l'arco della vita</p>	<p>Obiettivo strategico 2 per l'anno 2014: Sostenere i paesi partner per quanto riguarda la modernizzazione dei loro sistemi di IFP in una prospettiva di apprendimento lungo tutto l'arco della vita, governance a più livelli e assicurazione di qualità incluse.</p>	<p>Spesa effettiva nel 2014 30% 6 100 477 EUR</p>
INDICATORI E OBIETTIVI	CONSEGUIMENTO	
<p>2.1: Sviluppo della governance multilivello nell'IFP nei paesi partner</p>	<p>Individuazione di sette esempi di buone prassi in materia di partenariati locali per le competenze e l'occupazione attraverso l'iniziativa delle comunità imprenditoriali; Conferenza internazionale per la condivisione di esperienze e risultati con 30 paesi partner; Sette paesi partner hanno ricevuto assistenza su questioni relative alla governance.</p>	
<p>2.2: Politica e strumenti dell'UE per l'assicurazione della qualità dell'IFP adattati al contesto dei paesi partner</p>	<p>Dalla mappatura dei meccanismi di assicurazione della qualità in nove paesi è derivata l'elaborazione di schede nazionali.</p>	
<p>2.3: Completamento della % dei prodotti pianificati nei progetti rilevanti ad es. manuali, strumenti, note informative ecc. (90%)</p>	<p>94% di tutti i prodotti pianificati conseguito</p>	
<p>2.4: Sostegno alle politiche in materia di IFP a livello regionale in Marocco, Tunisia e Ucraina</p>	<p>In Marocco è stata completata e discussa con le parti interessate nazionali una valutazione funzionale della direzione nazionale per l'IFP e di due direzioni regionali. A Medenine (Tunisia) e a Dniepopetrovsk (Ucraina) le parti interessate incaricate dei progetti hanno proseguito l'individuazione delle competenze regionali³.</p>	
<p>2.5: Aumento della creazione di reti e della condivisione delle conoscenze tra le parti interessate alla conferenza istituzionale (70% di osservazioni di riscontro positive).</p>	<p>Conferenza "Making Better Qualifications in ETF Partner Countries" (Creare migliori qualifiche nei paesi partner dell'ETF), aprile 2014, 130 partecipanti provenienti da 51 paesi (84% di osservazioni di riscontro positive).</p>	
<p>2.6: Completamento del 95% delle attività di sviluppo delle politiche di assicurazione della qualità conformemente al piano, in particolare in Bielorussia, Tagikistan, Bosnia-Erzegovina e nel Mediterraneo meridionale e orientale mediante il progetto GEMM (90%).</p>	<p>Completamento al 100%. In Tagikistan le attività di diffusione e di sviluppo delle competenze sono state svolte sulle autovalutazioni delle scuole; in Bosnia-Erzegovina è stata fatta una valutazione dell'assicurazione della qualità dell'IFP a livello di sistema; in Bielorussia i paesi del Mediterraneo orientale sono stati aiutati a sviluppare politiche di assicurazione della qualità tramite il progetto GEMM.</p>	

³ In Ucraina, le attività previste dalle politiche a livello regionale sono state posticipate a causa della situazione politica.

Obiettivo strategico 3 della prospettiva a medio termine: Aumentare l'importanza della disposizione dell'IFP relativa al mercato del lavoro e alla coesione economica e sociale.	Obiettivo annuale strategico 3: Aumentare l'importanza dell'offerta di IFP attraverso approcci innovativi.	Spesa effettiva nel 2014 28% 5 599 780 EUR
INDICATORI E OBIETTIVI	CONSEGUIMENTO	
3.1: % di attività di progetto completate nello sviluppo delle qualifiche (90%).	Studio sulle disposizioni legali e istituzionali, aggiornamento dei capitoli nazionali dell'inventario del quadro nazionale delle qualifiche e contributi tecnici alle attività nazionali nel progetto SEMED regionale nonché nel 70% dei paesi nel SEET e nelle regioni ENI.	
3.2: % di attività di progetto completate nell'assistenza all'apprendimento basato sul lavoro (90%).	Diffusione della pratica e delle politiche di apprendimento basato sul lavoro in sette paesi dell'Europa orientale e diffusione delle migliori prassi relative all'apprendimento basato sul lavoro in Europa sudorientale e Turchia - conferenza internazionale (70% completato).	
3.3: % di attività di progetto completate nello sviluppo e utilizzo delle informazioni sul mercato del lavoro per l'elaborazione di politiche (90%).	Completamento degli studi su NEET (disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di istruzione e formazione), competenze ed economia informale e delle guide metodologiche di anticipazione e armonizzazione; applicazione in Ucraina e condivisione con i paesi dell'Europa orientale. Assistenza metodologica per le analisi socioprofessionali in Armenia e Kirghizistan e analisi del fabbisogno di competenze a livello regionale in Marocco (100% completato).	
3.4: % di coinvolgimento di più parti interessate nelle attività rilevanti dei progetti dell'ETF (95%).	Il 100% dei progetti dell'ETF impegna più parti interessate.	
3.5: Elaborazione di note concettuali per tre aree tematiche (100%).	Pubblicazione di note concettuali nelle tre aree seguenti: imprenditoria femminile, consigli per le competenze settoriali e migrazione e competenze (completamento al 100%).	
3.6: % dei risultati dei progetti rilevanti raggiunti, ovvero buone prassi, pubblicazioni di punta, manuali di formazione per gli insegnanti e divulgazione a diverse parti interessate nei paesi partner (90%).	È stato raggiunto il 92% di tutti i risultati specifici dei progetti.	
3.7: % di soddisfazione dalle richieste dell'UE (80%).	Nel 2014 non è stata svolta alcuna indagine di soddisfazione presso le delegazioni dell'UE; verrà realizzata nel 2015.	

La tabella riportata di seguito presenta il rendimento generale dell'ETF in relazione ai principali indicatori di rendimento (KPI) definiti nel Programma di lavoro per il 2014.

AMBITO DEI KPI INDICATORE E OBIETTIVO 2014	REALIZZAZIONE GENERALE
GESTIONE FINANZIARIA	
Impegno globale di bilancio sovvenzione: T1, 2, 3) obiettivo > 98%	99,90%
Esecuzione generale del bilancio (pagamento/impegno del bilancio amministrativo T1, 2) obiettivo > 80%	93,64%
Esecuzione generale del bilancio (pagamento/stanziamiento di pagamento del bilancio operativo T3) obiettivo > 98%	98,54%
Consumo dei riporti (bilancio amministrativo T1, 2), obiettivo >85%	89,51%
Pagamenti effettuati entro la data di scadenza, obiettivo 80%	79%
GESTIONE RU	
N. medio di giorni di formazione per membro del personale, obiettivo 8 giorni	N. medio di giorni/personale: 7,34
Tasso di assegnazione dei posti, obiettivo > 95%	(% personale >8 giorni: 39,23%) 98% dei posti assegnati
SERVIZI ISTITUZIONALI	
Disponibilità dei sistemi IT critici, (11 sistemi ICT misurati) obiettivo > 99%	99,04%
Riduzione annuale del costo di costruzione/m2, obiettivo > 1% (dopo la correzione per i costi legati a inflazione ed energia)	12,73 % di riduzione
ORGANIZZAZIONE	
Efficacia: realizzazione generale delle attività pianificate (risultati), obiettivo > 90%	97%
Efficienza: Rapporto equivalenti a tempo pieno amministrativi/operativi, obiettivo < 30%	22%
Impegno del personale (sulla base del sondaggio biennale del personale), obiettivo > 70%	72% nel 2013
Attuazione delle azioni di miglioramento pianificate, obiettivo >95%	90%
COMUNICAZIONE - AUMENTO ANNUALE MEDIO >10% NEGLI OBIETTIVI RELATIVI AGLI INDICATORI	
Numero di persone raggiunte tramite i canali dei media digitali	141 660 (135 146) = +16,3%
N. di abbonamenti ai canali dei media digitali	10 177 (9 030) = +12,7%
N. di download delle pubblicazioni dell'ETF	262 976 (234 948) = 11,93%
N. di pubblicazioni dell'ETF distribuite	41 pubblicazioni stampate e online
N. di articoli e blog pubblicati	N. di articoli + post: 281 (230)
N. di citazioni dell'ETF sui media esterni	75 (45) = +66,67%
Ottimizzazione del motore di ricerca (ad es. rinvii di Google)	4 391 (4 286) = +2,45%
N. di rinvii da altri siti web	58 129 (46 308) = +25,53%
N. di persone che partecipano agli eventi istituzionali e regionali dell'ETF e tasso di partecipazione (partecipanti/invitati)	65 eventi istituzionali/regionali - 1 185 partecipanti con un tasso di partecipazione del 95%

1. RISULTATI ISTITUZIONALI

L'ETF opera quale attore globale per promuovere le priorità politiche dell'UE. A questo riguardo, le sue attività si collocano nel punto di congiunzione tra le politiche interne di sviluppo del capitale umano dell'UE e le sue politiche e strumenti esterni in particolare lo strumento di assistenza preadesione, lo strumento europeo di vicinato e partenariato e lo strumento di cooperazione allo sviluppo.

Il paragrafo seguente presenta i risultati conseguiti dall'ETF in base alle tre dimensioni definite nella prospettiva a medio termine 2014-2017 dell'ETF, ovvero gli ambiti delle politiche tematiche, i risultati in ogni regione e paese partner e le funzioni principali.

1.1 Risultati conseguiti per ambito tematico

1.1.1 Analisi delle politiche basata su dati oggettivi

Il lavoro dell'ETF sull'analisi del sistema di IFP basata su dati oggettivi si concentra sull'attuazione del processo di Torino, sull'introduzione dell'analisi comparativa e sulla valutazione d'impatto ex ante, nonché sullo sviluppo di capacità nei paesi partner.

Il processo di Torino

All'inizio dell'anno, l'ETF ha avviato il processo di Torino 2014. Si tratta del terzo ciclo di un processo incrementale per sostenere l'elaborazione di politiche efficaci nei paesi partner. Il primo ciclo nel 2010 è stato progettato per sensibilizzare in merito ai principi di analisi globale, partecipativa, rivolta al paese e basata su dati oggettivi delle politiche. Il secondo ciclo nel 2012 era destinato a produrre un'analisi politica completa delle sfide, cui sono confrontati i paesi partner, nell'ambito dello sviluppo del capitale umano e ha individuato raccomandazioni specifiche per paese per il miglioramento. Il terzo ciclo, svolto nel 2014, mirava a monitorare i progressi compiuti nei paesi in relazione all'attuazione delle raccomandazioni e ha introdotto il concetto di analisi comparativa delle politiche e di attuazione della valutazione d'impatto ex-ante. Il ciclo del 2016 è destinato a fornire ulteriore sostegno ai paesi nello sviluppo delle competenze necessarie per l'autovalutazione dell'avanzamento delle politiche.

Il processo di Torino ha continuato a fornire ai paesi un solido quadro di riferimento per analizzare le politiche di IFP e individuare le sfide chiave. Allo stesso tempo, è stato concepito come uno strumento di apprendimento delle politiche per aiutare i paesi a rafforzare la loro capacità di analisi politica e in particolare per far avanzare l'agenda IFP attraverso un'attuazione efficace.

La preparazione per il terzo ciclo è iniziata nell'estate del 2013 in seguito alle raccomandazioni della conferenza sul processo di Torino, tenutasi nel maggio 2013 e a una successiva revisione del quadro analitico. L'attuazione è iniziata nella seconda metà del 2013.

Questo terzo ciclo ha continuato a fornire ai paesi un quadro analitico globale che copre cinque ambiti fondamentali della politica di IFP: visione, efficienza economica e sociale esterna, efficienza e qualità interne e governance. A questo riguardo, l'approccio più ampio alla politica di sviluppo del capitale umano ai sensi del processo di Torino integra l'attenzione specifica all'efficienza interna nell'ambito dell'esercizio di Copenaghen/Bruges dell'UE.

Il processo di Torino ha continuato a essere un processo partecipativo mirante a un'analisi basata su dati oggettivi delle politiche di IFP nei paesi partner, che rappresenta un punto di riferimento per le politiche nazionali, oltre che per la programmazione dell'UE/ETF e dei donatori.

Pur mantenendo l'approccio globale, il ciclo del 2014 ha introdotto una serie di miglioramenti fondamentali:

- applicazione di metodologie ai cicli di politiche per aiutare i paesi a passare dall'individuazione dei problemi relativi alle politiche all'individuazione di soluzioni e al monitoraggio delle politiche;
- rafforzamento dell'attenzione al rilevamento dei progressi rispetto alla base di riferimento del 2012;
- formulazione di misure politiche volte a risolvere le carenze individuate nelle politiche strutturali;
- apertura della possibilità di effettuare analisi comparative (in particolare per i paesi interessati a queste analisi rispetto all'UE e rispetto agli altri paesi);
- miglioramento della qualità e della disponibilità di dati oggettivi per sostenere l'analisi delle politiche;
- rafforzamento della titolarità del processo da parte del paese e ampliamento della partecipazione attiva delle parti interessate del settore privato, delle parti sociali e della società civile;
- analisi della capacità di sviluppo delle politiche delle parti interessate a livello di sistema.

I 17 paesi che hanno effettuato autovalutazioni nel 2014 sono stati Albania, Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Georgia, Israele, Kazakhstan, Kosovo, ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Moldova, Montenegro, Palestina, Russia, Serbia, Turchia e Ucraina. Tali paesi rientrano tra i 26 paesi partecipanti (Algeria, Islanda, Siria e Turkmenistan non hanno partecipato).

Valutazione d'impatto ex ante

L'ETF ha sviluppato l'approccio PRIME⁴ per garantire una maggiore capacità dei paesi partner di individuare e analizzare opzioni relative alle politiche prima di adottare decisioni in merito. In questo modo le decisioni sarebbero meglio informate e fornirebbero risultati prevedibili.

PRIME si basa sulle metodologie e sui principi di valutazioni d'impatto ex ante svolte dalla Commissione europea. L'approccio PRIME consente una certa flessibilità in modo che le possibili opzioni politiche e le scelte siano differenziate in base alle esigenze e al contesto del paese partner.

PRIME parte da un problema particolare, individuato dall'analisi del processo di Torino, quindi esamina sistematicamente le possibili politiche per risolvere il problema. PRIME ha come ulteriore obiettivo lo sviluppo della capacità delle istituzioni nazionali per la valutazione d'impatto ex ante.

La Giordania, il Montenegro e l'Ucraina hanno partecipato a PRIME nel 2014.

Su richiesta delle autorità della Giordania, PRIME si concentra sulla promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro, attraverso l'istruzione e la formazione. La fase del 2014 ha analizzato i fattori che contribuiscono alla quota ridotta di donne nel mercato del lavoro, nonostante ingenti investimenti a lungo termine e ha individuato tre opzioni per l'azione politica. Nel 2015 verrà svolta una valutazione comparativa e si adotterà la decisione finale sulle opzioni.

In Ucraina, PRIME sostiene la razionalizzazione delle scuole professionali avviata da una nuova legge sull'istruzione superiore. La metodologia di PRIME ha aiutato le parti interessate nazionali ad analizzare il possibile impatto della legge sulla rete scolastica e a individuare le opzioni per la sua attuazione. Ciò proseguirà nel 2015 attraverso azioni destinate a creare consenso in merito agli obiettivi, ai rischi e ai criteri di valutazione per verificare le opzioni.

⁴ Projecting Reform **IM** impact in Vocational **E**ducation and Training (PRIME, Impatto previsto delle riforme nell'istruzione e formazione professionale)

In Montenegro, la metodologia di PRIME è stata adattata per una valutazione partecipativa ex post del contributo apportato dai risultati a breve termine del comunicato di Bruges (partenariati per la creatività e l'innovazione, efficaci e innovativi, uso della tecnologia di qualità garantita da parte di tutti i fornitori di IFP, imprenditorialità, aumento della partecipazione dei lavoratori scarsamente qualificati e di altri gruppi a rischio all'istruzione e formazione, utilizzo delle TIC per potenziare l'accesso alla formazione e promuovere l'apprendimento attivo, utilizzo dei sistemi di monitoraggio esistenti per sostenere la partecipazione di gruppi a rischio all'IFP) allo sviluppo di riforme politiche nazionali. I risultati delle analisi sono stati discussi e convalidati a livello nazionale.

Rendicontazione sulle politiche del processo di Bruges-Copenaghen

L'ETF sostiene l'impegno attivo dei paesi candidati (ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Montenegro, Serbia e Turchia)⁵ nel processo di Bruges-Copenaghen coadiuvando e coordinando la loro partecipazione alla stesura di relazioni sulle politiche di IFP nel quadro di Bruges 2014. In base alle loro risposte al questionario di Bruges e alle interviste con i direttori generali per la formazione professionale, l'ETF ha condotto un'analisi transnazionale, che ha costituito un capitolo a parte nella relazione del 2014 sulle politiche di IFP "Stronger VET for better lives" (IFP più solida per una vita migliore) prodotta dal Cedefop.

I principali risultati dell'analisi dell'ETF sono stati:

- il comunicato di Bruges ha ispirato le riforme nazionali nei paesi candidati;
- gli obiettivi strategici e i risultati a breve termine del comunicato di Bruges sono stati recepiti in documenti di politica nazionale e nelle legislazioni nazionali, ma la loro attuazione è stata lenta;
- i progressi dei paesi candidati verso la maggior parte dei risultati a breve termine sono stati modesti e vi è un ampio margine di miglioramento.

L'analisi ha indicato che i paesi candidati hanno stabilito delle priorità per gli obiettivi strategici e i risultati del comunicato di Bruges in base ai loro programmi nazionali, assegnando loro vari gradi di importanza. Per scoprire ed esaminare questa complessa interazione tra le priorità delle riforme nazionali dell'IFP e i loro sforzi per raggiungere gli obiettivi del comunicato di Bruges, l'ETF ha avviato un'analisi politica ex post in Montenegro. I primi risultati mostrano che il paese è stato relativamente rapido ed efficace nel recepire gli obiettivi strategici e i risultati a breve termine del comunicato di Bruges in documenti politici nazionali e nella legislazione. Tuttavia, l'attuazione dei quadri politico e giuridico non è stata altrettanto rapida. In linea con queste osservazioni vi è la constatazione che tra le possibili opzioni politiche per un risultato finale a breve termine il Montenegro ha utilizzato gli incentivi (diretti o indiretti) quale ultima risorsa, preferendo decisamente gli obblighi giuridici e/o le sanzioni, se necessario.

Parallelamente all'assistenza fornita in materia di rendicontazione sull'IFP ai sensi del comunicato di Bruges, nel 2014 l'ETF ha organizzato attività di sostegno per incentivare l'impegno attivo dei membri designati dai paesi candidati nel comitato consultivo per l'IFP (ACVT) e dei direttori generali responsabili dell'IFP (DGVT). Il sostegno dell'ETF è stato fornito non soltanto come riconoscimento della crescente importanza strategica delle riunioni di ACVT e DGVT per lo sviluppo dell'IFP nell'UE e della loro rilevanza strategica per i paesi candidati, ma anche come risposta alle preoccupazioni secondo cui la partecipazione dei paesi candidati alle riunioni di ACVT e DGVT non sia ottimale, in parte a causa dello scarso sostegno dei responsabili politici. L'ETF ha organizzato due riunioni di preparazione per i paesi candidati per consentire loro di partecipare attivamente alle riunioni di ACVT e DGVT. La prima riunione preparatoria (svolta in maggio a Torino) ha perfezionato la conoscenza dei paesi candidati riguardo al

⁵ L'Albania è diventata un paese candidato nel gennaio 2015, pertanto non ha partecipato.

processo di Copenaghen, al comunicato di Bruges, al ruolo di ACVT e DGVT e alla capacità di impegnarsi nel metodo aperto di cooperazione qualora il Consiglio e il Parlamento europeo concordino ampi obiettivi politici e gli Stati membri e i paesi partecipanti recepiscano gli orientamenti nelle politiche nazionali e regionali. La seconda riunione preparatoria con i paesi candidati si è svolta a Tirana il 5 ottobre e ha trattato dei nuovi risultati a breve termine proposti ai sensi del comunicato di Bruges per il 2015-17. Gli incontri hanno rafforzato le capacità dei paesi candidati di partecipare con successo alle riunioni di ACVT e DGVT e hanno offerto opportunità per un dialogo regionale e lo scambio di esperienze.

Occupabilità nell'Unione per il Mediterraneo (UpM)

Nel 2014 è proseguita l'analisi per paese sulle politiche attive del mercato del lavoro per i giovani, che sono state al centro delle discussioni politiche nei diversi paesi. La relazione transnazionale ha fornito un contributo fondamentale al forum dei leader politici e ad altre discussioni sulle politiche regionali quali la Mediterranean Initiative for Jobs (Med4Jobs) e la riunione plenaria del CESE EuroMed.

Valutazione dello Small Business Act (legge in materia di piccole imprese)

I risultati dell'analisi SBA effettuata nel 2014 sono stati ampiamente utilizzati a livello nazionale e negli incontri regionali nel Mediterraneo sudorientale. Sono stati presentati in occasione della riunione ministeriale dell'UpM sulla cooperazione industriale, all'assemblea delle PMI dell'UE, nella settimana lavorativa dell'UpM e in una riunione di divulgazione interna dell'UE organizzata dalla DG Imprese. I risultati nazionali sono stati al centro delle discussioni politiche nazionali. Inoltre, ogni volta che un paese (ad esempio l'Algeria) ha manifestato interesse, è stata delineata una specifica attività di sviluppo delle competenze, in collaborazione con la DG NEAR e nel quadro del suo progetto.

Nel 2012, l'ETF ha effettuato la prima valutazione SBA in Europa orientale insieme alla Commissione europea, all'OCSE e alla BERS. La metodologia di valutazione delle politiche e gli indicatori sono stati esaminati con i coordinatori SBA del partenariato orientale nel mese di luglio e la serie di indicatori è stata ampliata. Il secondo ciclo della valutazione SBA è iniziato in ottobre con missioni d'inchiesta nei paesi dell'Europa orientale. Il primo laboratorio sull'imprenditorialità femminile è stato organizzato nell'ambito della piattaforma 2 del partenariato orientale. I responsabili politici e le imprenditrici hanno condiviso politiche e prassi innovative per la promozione dell'imprenditorialità femminile.

Il 27-28 novembre si è tenuto il primo laboratorio sull'imprenditorialità femminile, cui hanno fatto seguito diverse richieste di cooperazione futura avanzate da organizzazioni internazionali e nazionali. È stato avviato il mandato di uno studio di fattibilità, finanziato anche dalla piattaforma 2, sulla mappatura delle politiche per l'imprenditorialità femminile e gli esempi di buone prassi. Si prevede che lo studio sarà completato per l'inizio della primavera 2015.

Sviluppo delle competenze per il processo decisionale politico nei paesi partner

Nel dicembre 2013 l'ETF ha adottato una politica specifica per regolamentare il suo approccio allo sviluppo di competenze quale una delle sue funzioni principali. La politica ha definito un approccio globale basato sullo sviluppo di tre livelli di capacità: potenziamento della capacità globale a livello di **sistema o di paese** verso un processo decisionale autogestito; miglioramento delle capacità delle **istituzioni delle parti interessate** di svolgere il loro ruolo specifico nel processo decisionale e competenze, capacità e conoscenze dei **singoli e delle reti**. Integrando lo sviluppo di capacità alle fasi di maturità politica, l'ETF è in grado di adattare la propria offerta di sviluppo delle capacità alle esigenze specifiche e all'evoluzione di ciascun paese.

1.1.2 Qualifiche e sistemi delle qualifiche

Nel 2014, il sostegno dell'ETF ai paesi partner nello sviluppo dei loro quadri delle qualifiche si è concentrato sull'offerta di sostegno tecnico e politico ai singoli paesi partner e sull'assicurazione di un dialogo politico transnazionale e dell'apprendimento tra pari attraverso eventi transnazionali e la piattaforma delle qualifiche online. Un importante risultato del lavoro è stato il rapido allineamento dei quadri nazionali delle qualifiche al quadro europeo delle qualifiche. I risultati del 2014 comprendono la ridefinizione dei tipi di qualifiche in Kosovo, il lavoro di riferimento al quadro europeo delle qualifiche in Montenegro, lo sviluppo di metodologie per l'inserimento delle qualifiche nel quadro nazionale delle qualifiche nella ex Repubblica jugoslava di Macedonia, lo sviluppo di modalità di governance per garantire la qualità e la sostenibilità dei quadri nazionali delle qualifiche in Marocco e il sostegno di Ucraina, Moldova, Azerbaigian, Serbia e Albania nello sviluppo di progetti e strategie di attuazione per i rispettivi quadri nazionali delle qualifiche. In Bosnia-Erzegovina è stata avviata una raccolta di buone prassi negli elementi necessari a sviluppare il quadro delle qualifiche del paese.

Tutti gli sviluppi della riforma delle qualifiche sono stati controllati e analizzati attraverso alcuni studi e aggiornando i capitoli dedicati ai singoli paesi nell'inventario globale dei quadri nazionali delle qualifiche, che segue i progressi dei quadri nazionali delle qualifiche in 24 paesi partner in cui la riforma del sistema delle qualifiche è prioritaria. Verso la fine dell'anno si è iniziato a lavorare a un nuovo studio sul ruolo delle istituzioni e della legislazione nei sistemi delle qualifiche, che sarà pubblicato nella primavera del 2015.

Attraverso la partecipazione al gruppo consultivo l'ETF ha raccolto informazioni strategiche sui progressi compiuti nell'attuazione del quadro europeo delle qualifiche e le ha divulgate ai paesi partner, in particolare in Europa sudorientale e in Turchia, per sostenere l'allineamento dei loro quadri nazionali delle qualifiche al quadro europeo delle qualifiche. Ai paesi candidati è stata data particolare assistenza nella preparazione del lavoro di riferimento dei loro quadri nazionali delle qualifiche rispetto al quadro europeo delle qualifiche. Il Montenegro ha ricevuto consulenza sul contenuto e sulla presentazione della sua relazione di riferimento ufficiale, che è stata formalmente accettata dal gruppo consultivo in novembre. È iniziato il lavoro preparatorio sull'attività di riferimento con la Turchia e l'ex Repubblica jugoslava di Macedonia, che intendono effettuare il lavoro di riferimento nel 2015/16. Il Kosovo ha ricevuto assistenza tecnica per il confronto del suo quadro nazionale delle qualifiche con il quadro europeo delle qualifiche.

La cooperazione con il Cedefop ha incluso la produzione di un'indagine sulle prassi di convalida nei paesi candidati, che orienterà gli interventi dell'ETF per fornire sostegno ai loro quadri nazionali delle qualifiche nel 2015.

1.1.3 Governance dell'istruzione e formazione professionale

Nel 2014, l'ETF ha continuato a sostenere la governance multilivello dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner attraverso iniziative a livello regionale e nazionale. A livello regionale, sono stati forniti contributi tematici ai progetti GEMM (Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo) e FRAME (Frame Skills for the Future) nel Mediterraneo meridionale e orientale nonché in Europa sudorientale e in Turchia. Ciò ha incluso l'utilizzo della metodologia di governance multilivello per la mappatura e la valutazione della governance in materia di IFP (iniziale e continua) e per individuare le azioni di governance destinate a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'IFP. Inoltre, la competenza tematica sulla governance è stata utilizzata nella regione dell'Europa orientale e dell'Asia centrale per istituire e sviluppare i consigli settoriali sulle competenze al fine di rafforzare la partecipazione delle parti sociali nel ciclo delle politiche di IFP.

A livello nazionale, sono state messe in atto competenze destinate a sostenere le azioni dei paesi per stabilire, rafforzare e sviluppare le istituzioni nazionali, regionali e settoriali e per sostenere il

decentramento e la capacità di sviluppo locale. Nel 2014 è stata fornita competenza in materia di governance in Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Kirghizistan, Marocco, Palestina e Tunisia.

L'esperienza dell'ETF nella governance territoriale delle competenze è stata presentata nella pubblicazione di una nota informativa sulla governance regionale e territoriale delle competenze, mentre altri prodotti quali il documento di sintesi sulla governance multilivello e il documento di sintesi sul partenariato sociale sono stati aggiornati ad uso interno.

La governance territoriale ha avuto un impulso in seguito all'analisi del processo di Torino e alla domanda dei paesi partner, pertanto nel 2013 l'ETF ha lanciato l'iniziativa sulle comunità imprenditoriali, destinata a individuare i partenariati a livello locale per le competenze nei paesi partner. Nel 2014 è stato completato il primo ciclo dell'iniziativa, in cui sette comunità di Algeria, Bielorussia, Israele, Giordania, Libano, Moldova e Serbia hanno ricevuto il premio Comunità imprenditoriali. Queste comunità hanno fornito esempi di soluzioni locali per affrontare le questioni delle capacità e promuovere l'istruzione e la formazione, la creazione di occupazione e l'imprenditorialità. I risultati dell'iniziativa sono stati presentati e discussi alla conferenza: "Multilevel Governance in VET: Entrepreneurial Communities and the role of local partnerships" (Governance multilivello nell'IFP: comunità imprenditoriali e ruolo dei partenariati locali) che si è tenuta a Torino il 19 e 20 novembre 2014. L'iniziativa è sostenuta da un comitato consultivo composto da rappresentanti del CdR, del CESE, di Eurochambers, degli organismi regionali dei paesi partner (Unione per il Mediterraneo e Consiglio di cooperazione regionale dell'Europa sudorientale) e dai coordinatori dello Small Business Act nei paesi partner. Nel 2015 verrà lanciato un secondo invito per una nuova selezione. L'effetto di questa iniziativa nel generare un dialogo e nel creare reti per il cambiamento è testimoniato dai riscontri dei membri della comunità in [Algeria](#) e [Giordania](#).

L'ETF ha anche messo a punto una metodologia sulla determinazione dei costi delle opzioni politiche nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale, portando la governance partecipativa multilivello nel campo del finanziamento dell'IFP. Ciò dovrebbe contribuire a dotare l'iniziativa della valutazione d'impatto PRIME ex ante dei mezzi di valutazione dell'impatto delle misure politiche previste. È stato preparato un documento informativo sul finanziamento, che costituirà la base per un'azione speciale di sviluppo delle competenze nel 2015.

1.1.4 Apprendimento e insegnamento nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale

Nel 2014 l'ETF ha sviluppato un approccio metodologico all'apprendimento sul lavoro nei paesi partner. Nel 2014 è stato pubblicato un manuale sull'apprendimento basato sul lavoro e presentato in un evento organizzato dall'alleanza europea per l'apprendistato il 10-11 novembre a Torino, con la partecipazione dei rappresentanti dei datori di lavoro, dei dirigenti delle scuole professionali e dei responsabili politici di otto paesi (Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Kazakistan, Moldova, Russia e Ucraina). Questo evento ha affrontato la questione chiave di come motivare le aziende a impegnarsi nell'offerta dell'apprendimento basato sul lavoro.

Le raccomandazioni sono la base di un sostegno personalizzato in Israele e Palestina e lo sviluppo di un progetto pluriennale sull'apprendimento basato sul lavoro per l'Europa orientale e il Kazakistan, il cui inizio è previsto per il 2015. È stato organizzato un seminario sull'apprendimento delle politiche per diffondere le buone prassi nell'apprendimento basato sul lavoro. L'ETF ha continuato a partecipare ai gruppi di lavoro tematici sull'IFP della DG EAC, concentrandosi su apprendistato e apprendimento digitale/online, garantendo che gli ultimi sviluppi dell'UE confluiscono nel lavoro dell'ETF nei paesi partner. Il progetto dell'ETF sull'apprendimento basato sul lavoro per la regione dell'Europa orientale (2015-17) utilizzerà il quadro di orientamenti politici in fase di sviluppo da parte del gruppo di lavoro tematico sull'IFP a sostegno delle piccole e medie imprese che offrono possibilità di apprendistato e apprendimento basato sul lavoro.

È stato delineato un progetto regionale triennale sugli insegnanti e formatori professionali per i paesi dell'Europa sudorientale e la Turchia a partire dal 2015 incentrato sul loro sviluppo professionale continuo (CPD, continuing professional development). Tale progetto tratterà una mappa della domanda e dell'offerta, creerà una rete di capacità e incentiverà azioni a livello locale, allo scopo di migliorare la qualità e l'orientamento alla domanda di CPD nella regione.

Nell'ambito dell'orientamento professionale, l'ETF ha aiutato l'Armenia a sviluppare e attuare le proprie politiche attraverso la formazione professionale e le visite di monitoraggio ai centri di orientamento professionale nelle scuole professionali e tramite la consulenza sulla strategia del Centro metodologico per l'orientamento professionale 2016-20. Ha fornito sostegno personalizzato anche all'Egitto e presentato raccomandazioni politiche in Serbia in occasione della National Career Guidance Conference (Conferenza Nazionale sull'orientamento professionale) del 6-7 ottobre.

1.1.5 Assicurazione della qualità

Nel 2014 l'ETF ha utilizzato un approccio metodologico, sviluppato internamente, per raccogliere informazioni sull'assicurazione della qualità nell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner. Lo strumento, destinato a mappare la base di riferimento e a monitorare i progressi, sarà allegato al documento di sintesi interno dell'ETF sull'assicurazione della qualità (2015). In Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Libia, Palestina, Marocco e Tunisia è stato svolto un esercizio di mappatura iniziale, che ha prodotto una serie di progetti di schede informative sull'assicurazione della qualità in questi paesi. La rendicontazione e l'analisi dell'assicurazione della qualità nell'istruzione e formazione professionale, dal punto di vista della governance e l'elaborazione di conclusioni sui punti di forza e di debolezza in questo campo a livello regionale rientrano nella fase finale del progetto GEMM. All'interno dell'ETF si è svolto un seminario internazionale sull'assicurazione della qualità nell'istruzione e formazione professionale per ispirare lo sviluppo del documento di sintesi interna destinato a rafforzare i servizi di sostegno per i paesi partner in questo ambito. Sul sito web dell'ETF è stata pubblicata una raccolta di articoli sull'assicurazione della qualità nell'IFP. Gli articoli si sono occupati di: miglioramento della qualità nell'IFP; attuazione del Quadro europeo di riferimento per l'assicurazione della qualità per l'IFP (EQARF); approccio alla qualità nell'IFP in Europa sudorientale e in Turchia e assicurazione della qualità nell'IFP: l'esperienza del Montenegro. L'assicurazione della qualità per l'IFP inclusiva è stata un argomento chiave nella riunione del Consiglio d'Europa sul progetto "Regional Support for Inclusive Education" ("Sostegno regionale per l'istruzione inclusiva") nell'Europa sudorientale, tenutosi presso l'ETF, nonché in occasione della conferenza del Cedefop sul ruolo dell'IFP nel ridurre l'abbandono precoce dell'istruzione e formazione professionale.

Le presentazioni dell'ETF a questi eventi si sono concentrate sulla necessità per le scuole di IFP di migliorare la qualità e l'attrattiva dell'IFP e di contribuire alla futura inclusione dei loro studenti favorendo l'avanzamento nel lavoro e nella formazione continua. L'ETF ha contribuito allo sviluppo in corso dell'EQARF/EQAVET con diverse attività tra cui il rafforzamento dell'indicatore di assicurazione della qualità "Meccanismi per l'identificazione dei fabbisogni di formazione nel mercato del lavoro". La raccolta, l'analisi e l'utilizzo corretto di informazioni affidabili e sicure sul mercato del lavoro sono fondamentali per la qualità e la rilevanza dell'IFP; questo indicatore viene trattato nel progetto pilota sostenuto dall'ETF (2014-15) nel sud di Israele, nel contesto del rafforzamento dei collegamenti tra diverse scuole e imprese a livello locale.

1.1.6 Occupazione e occupabilità

Il 2014 è stato un anno importante per il lavoro dell'ETF in materia di occupazione, con una serie di nuovi temi che sono stati ritenuti bisognosi di maggiore attenzione in base alle esigenze e alle sfide dei paesi. La situazione urgente dell'occupazione giovanile, dei NEET e del ruolo delle competenze nell'economia informale richiedono un'analisi e la formulazione di raccomandazioni. Questi tre temi si aggiungono al

lavoro svolto sulle metodologie di anticipazione e armonizzazione, cui ha fatto seguito il completamento di sei guide metodologiche nel 2014. L'analisi e i documenti di lavoro preparati nel 2014 confluiranno nel lavoro operativo sull'occupazione nel 2015-16. L'ETF ha sviluppato un documento di lavoro sulle politiche attive del mercato del lavoro con una particolare attenzione ai giovani, formulando raccomandazioni su una migliore progettazione, attuazione e controllo delle politiche attive del mercato del lavoro. I risultati principali del documento sono stati presentati in una sessione di formazione organizzata dalla DG DEVCO a Bruxelles in giugno su occupazione, istruzione e formazione professionale nella cooperazione europea allo sviluppo. Il documento è stato utilizzato anche come base di discussione con le diverse parti interessate nel corso del seminario trasversale FRAME organizzato in Turchia in settembre. Durante un forum di alto livello sulle politiche tenutosi presso l'ETF nel novembre a Torino con i ministri dell'istruzione e del lavoro dei paesi arabi del Mediterraneo sono stati discussi i risultati di una panoramica regionale delle politiche attive del mercato del lavoro nel Mediterraneo meridionale e orientale, evidenziando esempi concreti di buone prassi rivolte ai giovani. Nel campo dell'anticipazione e dell'armonizzazione delle competenze, l'ETF, insieme al Cedefop e all'OIL, ha completato un compendio di sei guide metodologiche che riuniscono le attuali buone prassi ed esperienze internazionali relative agli approcci più comuni utilizzati per l'armonizzazione e l'anticipazione delle competenze nei diversi contesti economici e nazionali. Le guide metodologiche sono state utilizzate come materiale di riferimento per una sessione di formazione congiunta ETF-Cedefop-OIL sull'anticipazione e l'armonizzazione destinata ai funzionari provenienti dai paesi in transizione e in via di sviluppo, che si terrà in ottobre a Torino. Le guide verranno utilizzate anche nel progetto di armonizzazione delle competenze in Europa orientale (Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina), destinato a migliorare gli approcci di anticipazione e armonizzazione delle competenze nella regione attraverso lo scambio di esperienze e l'apprendimento tra pari attraverso una rete di esperti nell'armonizzazione delle competenze. La prima riunione della rete di esperti si è tenuta in giugno, a Torino.

L'ETF ha continuato ad assistere la Turchia e la Georgia nello sviluppo di sistemi di informazione sul mercato del lavoro, l'Ucraina nello sviluppo e nella sperimentazione di un modello di previsione delle competenze e il Kirghizistan nell'attuazione di uno studio di tracciabilità realizzato dalle scuole di formazione professionale pilota. In Europa sudorientale e in Turchia l'ETF ha avviato l'attuazione di un questionario incentrato sull'anticipazione e l'armonizzazione delle competenze. Questo lavoro fa parte di un'iniziativa congiunta OCSE/ETF/Cedefop/OIL finalizzata a individuare strategie efficaci tra i paesi per trasformare le informazioni sulle esigenze di competenze in azioni politiche. I risultati forniranno informazioni alle autorità nazionali, alle parti interessate e alla comunità internazionale, migliorando l'apprendimento reciproco e lo scambio di buone prassi. Quest'azione cerca di affrontare questioni quali le informazioni sull'anticipazione delle competenze, i partenariati destinati ad aumentare le conoscenze sulle esigenze di competenze e la capacità di risposta dell'offerta di istruzione e formazione professionale, le lacune negli elementi di prova a disposizione e le strategie per superarle.

1.1.7 Migrazione e competenze

Il gruppo che si occupa di migrazione ha fornito contributi all'UE nel quadro del dialogo sulla mobilità con la Bielorussia e il Libano e della cooperazione con i paesi terzi in materia di migrazione dei lavoratori. Il gruppo è stato impegnato anche in attività connesse con il partenariato per la mobilità del Marocco e ha realizzato presentazioni in incontri organizzati in Italia (ad esempio, Workshop on Migrant Integration before Departure [seminario dell'OIM sull'integrazione dei migranti prima della partenza], EUROMED Migration III, rassegna e prospettive future) e nei paesi partner (ad esempio lavoro su uno studio di tracciabilità in Kirghizistan e in Palestina, presentazione dei concetti di NEET in Palestina).

L'ETF ha avviato un progetto per compilare un inventario delle misure politiche e delle buone prassi dal punto di vista delle competenze e dell'occupazione per sostenere i migranti e i rimpatriati (MISMES), che è entrato nella seconda fase nel 2014. Sono stati intrapresi cinque studi di casi nazionali su Armenia,

Georgia, Moldova, Marocco e Tunisia. Le versioni finali degli studi di casi nazionali MISMES per Armenia, Georgia e Moldova e la nota informativa sulle politiche di MISMES saranno pubblicati all'inizio del 2015, mentre gli studi di casi nazionali per il Marocco e la Tunisia seguiranno nel corso dell'anno. I risultati del progetto MISMES aiuteranno i paesi partner ad applicare misure politiche e buone prassi basate su dati oggettivi per una migliore integrazione nel mercato del lavoro e un più efficace utilizzo delle competenze dei migranti e dei rimpatriati.

Inoltre, l'ETF ha dato il proprio contributo alla stesura dell'accordo di partenariato per la mobilità UE-Giordania (firmato il 9 ottobre) e al partenariato per la mobilità UE-Marocco, nonché ai progetti per la loro attuazione. È stato avviato un dialogo sulla mobilità e la migrazione tra l'UE e la Bielorussia a cui l'ETF, su richiesta della DG HOME, ha fornito commenti e contributi al progetto di dichiarazione relativa a un partenariato per la mobilità. All'ETF è stato anche richiesto di partecipare alla missione del gruppo di esperti dell'UE nel marzo 2015 per i negoziati sul dialogo in materia di mobilità e migrazione tra l'UE e il Libano, avviati il 10 dicembre. Il contributo dell'ETF a questi partenariati per la mobilità è stato incluso nelle attività dell'ETF sul valore delle competenze della migrazione e sul riconoscimento e la convalida delle competenze e delle qualifiche.

L'ETF è stata invitata alla conferenza Euromed Migration III Review and Way Forward [Euromed Migration III, rassegna e prospettive future], una conferenza ad alto livello sulla promozione di un approccio positivo alla migrazione nel Mediterraneo, il 19 dicembre a Roma, in cui ha parlato dell'importanza dell'IFP nel contributo offerto alle competenze dei migranti, tramite l'aiuto all'integrazione e al ritorno e del ruolo dell'ETF in questo processo.

1.1.8 Imprenditorialità e competenze aziendali

Nel 2014 il gruppo che si occupa delle imprese dell'ETF si è concentrato su tre ambiti a) sostegno alle politiche per l'apprendimento imprenditoriale permanente e competenze per le piccole e medie imprese (PMI); b) sviluppi di buone prassi e c) assicurazione del sostegno dell'ETF ai propri paesi in modo da riflettere i più recenti sviluppi nelle politiche dell'UE.

Fare in modo che i paesi partner dell'ETF adottino i pilastri della politica sul capitale umano dello Small Business Act per l'Europa (SBA) fa parte dell'azione dell'ETF di sostegno ai paesi nella creazione di economie più competitive e di un'occupazione sostenibile. Gli indicatori politici dell'ETF e gli strumenti di valutazione consentono ai paesi partner di determinare i progressi compiuti nel raggiungimento degli obiettivi politici per l'apprendimento imprenditoriale e le competenze delle PMI in tre regioni: Europa sudorientale e Turchia, Europa orientale e Mediterraneo meridionale e orientale. Nel 2014 l'ETF ha aggiornato il suo pacchetto di indicatori per riflettere le ultime raccomandazioni politiche dell'UE. In collaborazione con il Centro dell'Europa sudorientale per l'apprendimento imprenditoriale (un'organizzazione regionale partner dell'ETF) ha intrapreso la prima delle quattro fasi destinate a sviluppare capacità tra i responsabili politici nel monitoraggio e nei miglioramenti dello Small Business Act. Questa rete politica crea nuove opportunità per ogni paese, mentre una misura di mobilità regionale consentirà ai responsabili politici di rivedere in maniera critica le politiche e le strutture di sostegno degli altri paesi che si ispirano al metodo aperto di coordinamento dell'UE. L'obiettivo di un coinvolgimento regionale più sviluppato e della formazione dei responsabili politici è quello di sviluppare un'ulteriore titolarità e l'impegno dei paesi verso le linee politiche dell'UE, rafforzando al contempo la cooperazione tra i paesi della regione.

In secondo luogo, in Europa orientale è stata avviata una campagna di valutazione dell'SBA. Durante la valutazione, una serie di gruppi di riflessione composti da responsabili politici (istruzione, formazione, occupazione, economia), fornitori di formazione, organizzazioni imprenditoriali e gruppi d'interesse civico hanno effettuato una revisione critica delle politiche nazionali e hanno individuato le sfide e le opportunità per lo sviluppo di sistemi di politiche e di supporto per l'apprendimento imprenditoriale e le competenze

delle PMI. Nel 2015 verrà pubblicata e diffusa una relazione di questa attività. Il sostegno alla regione comprendeva anche la formazione di una rete di alto profilo (sostenitori delle politiche, responsabili politici e fornitori di formazione) e un laboratorio di avvio delle politiche destinato a far avanzare l'imprenditorialità femminile come parte integrante della politica economica nazionale in tutti i paesi. La rete imprenditoriale femminile e la serie di laboratori continueranno a far parte dell'attività dell'ETF nel 2015.

Nel 2014 l'ETF ha completato una serie in tre parti di strumenti di assicurazione della qualità sul campo destinati ai fornitori di formazione. Il risultato del progetto è una classifica delle buone prassi che comporta criteri rigorosi, una metodologia di revisione inter pares e strumenti di supporto, tra cui una piattaforma online in cui i fornitori di formazione potranno presentare la loro pratica di formazione per la revisione inter pares indipendente. Tre ambiti di formazione specifici, sottoposti a verifica sul campo nel periodo 2012-14 continueranno a essere un obiettivo prioritario nel 2015-17: a) formazione per l'imprenditoria giovanile, b) formazione per l'imprenditoria femminile e c) formazione per l'internazionalizzazione delle PMI.

Per garantire che i messaggi relativi alle politiche più aggiornate vengano trasmessi ai paesi partner, l'ETF ha lavorato con i servizi di istruzione della Commissione europea e i gruppi di esperti degli Stati membri in tre ambiti: formazione imprenditoriale, sviluppi basati sulla scuola nella promozione dell'imprenditorialità e indicatori per l'apprendimento imprenditoriale. L'ETF ha utilizzato le tematiche fondamentali di tutti e tre gli ambiti per perfezionare il suo sostegno alle politiche dei paesi partner.

1.2 Risultati per regione geografica

Questa sezione mette in evidenza alcuni esempi delle diverse attività svolte nelle quattro regioni.

1.2.1 Europa sudorientale e Turchia (SEET)

Nell'ambito del programma di allargamento 2013-14, della strategia Europa 2020 e della strategia SEE 2020, l'ETF fornisce assistenza ai paesi dell'Europa sudorientale e alla Turchia nell'adattare i loro sistemi di istruzione e formazione professionale alle loro esigenze socioeconomiche e nello svolgere un ruolo attivo nella cooperazione europea perfezionata in materia di istruzione e formazione professionale.

FRAME: competenze per il futuro

L'iniziativa FRAME, avviata nel 2013 e finanziata nell'ambito della dotazione IPA-MB 2013, è stata attuata con successo nella regione dell'allargamento nel 2014. FRAME ha adattato per la prima volta la metodologia di previsione al settore dell'istruzione e della formazione nel SEET associandola allo sviluppo di capacità e al monitoraggio. FRAME ha attuato i suoi quattro componenti (previsione, revisione degli accordi istituzionali, monitoraggio e cooperazione regionale) in tutti i paesi della regione nel 2014.

L'iniziativa FRAME ha elaborato un pacchetto di strumenti metodologici per lo sviluppo e l'attuazione di visioni delle competenze e ha rafforzato la capacità degli attori nazionali di utilizzare gli strumenti e di integrarli nelle loro pratiche decisionali. Ciò comprende una guida metodologica di previsione, una guida per la revisione degli accordi istituzionali e il monitoraggio degli orientamenti, che sono stati tradotti nelle lingue locali della regione e sono disponibili sul sito internet dell'ETF. L'ETF ha organizzato anche attività di apprendimento tra pari sulla previsione a Malta in maggio e sul monitoraggio in Romania in ottobre, oltre a due riunioni tecniche regionali in materia di controllo.

In tutti i paesi sono stati sviluppati progetti per Skills 2020 e sono state redatte relazioni su Skills 2020 per Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Montenegro, Serbia e Turchia, che possono essere consultate sul sito web dell'ETF. L'iniziativa Frame ha valutato gli accordi istituzionali per l'attuazione e il monitoraggio delle politiche di sviluppo delle risorse umane e ha rafforzato la capacità di monitoraggio dell'efficacia delle politiche, compresa una serie di indicatori e obiettivi per

ciascun paese. Una relazione regionale (stampata e disponibile sul sito web dell'ETF) fornisce una panoramica generale dei risultati in tutti i paesi, mettendo a confronto esperienze e conoscenze e le potenzialità di azioni di seguito.

Per celebrare la fine del progetto FRAME, nel dicembre 2014, l'ETF ha organizzato una conferenza ad alto livello per riflettere sui risultati e sul loro contributo al miglioramento dell'IFP e dei sistemi di sviluppo delle risorse umane nella regione. La conferenza, tenuta il 6 ottobre a Tirana sotto gli auspici del primo ministro albanese Edi Rama, ha riunito otto ministri e vice ministri dell'istruzione e del lavoro e alti funzionari di altri ministeri, istituzioni europee, organizzazioni internazionali e regionali e parti sociali competenti in materia.

I ministri dell'Europa sudorientale hanno sottolineato l'importanza del progetto FRAME e del suo valore aggiunto nella razionalizzazione delle politiche e degli approcci per garantire una migliore analisi e coerenza in una prospettiva lungimirante. Allo stesso tempo, i partecipanti hanno riferito in merito alle rimanenti sfide nella maggior parte dei paesi: mancanza di coordinamento tra le diverse istituzioni e organizzazioni incaricate dello sviluppo delle risorse umane, mancanza di dati di qualità sufficiente e difficoltà nella concessione di fondi sufficienti. Diversi oratori hanno parlato dell'esigenza di sviluppare una competenza nazionale per gestire e attuare le politiche, tra cui il ministro dell'Istruzione della Serbia, che ha proposto l'istituzione di un osservatorio regionale per l'armonizzazione e l'anticipazione delle competenze nella regione. I funzionari della Commissione europea hanno sottolineato l'importanza di proseguire le riforme e di razionalizzare le politiche nell'ambito della nuova governance economica. L'importanza della formazione degli insegnanti e dei formatori è stata evidenziata da diversi paesi e sostenuta dai funzionari della CE. I partecipanti hanno discusso inoltre del ruolo delle parti sociali e di come promuovere la loro partecipazione più attiva al processo di riforma. Essi hanno concordato sul fatto che il valore aggiunto di FRAME è l'introduzione di un approccio partecipativo, sistematico e orientato al futuro alle necessità di competenze nazionali, con un'ampia discussione e convalida dei risultati da parte di una vasta gamma di parti interessate.

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Albania	<p>Progetto di studio di fattibilità per il rinnovamento della struttura di erogazione (centri polifunzionali per l'IFP), in un contesto di partenariato regionale.</p> <p>Avvio della sistematizzazione delle qualifiche.</p>	<p>Il ciclo del 2014 del processo di Torino è stato integrato in un processo partecipativo globale di 9 mesi intrapreso dal governo albanese per analizzare l'IFP e stabilire le priorità nell'ambito del progetto FRAME e ha portato all'istituzione della Strategia e del piano d'azione nazionali per l'occupazione e le competenze 2014-20 approvato dal governo. La relazione sui centri di IFP plurifunzionali e lo studio di riferimento sulle scuole professionali sono stati condotti con il sostegno dell'ETF e i loro risultati contribuiranno all'ottimizzazione della rete di fornitori di IFP in Albania nell'ambito della riforma sistemica in corso nel paese. L'ETF ha fornito consulenza per un'analisi contestuale e una nota concettuale per la redazione di un nuovo quadro legislativo per l'IFP e per un'analisi della domanda da inserire nell'ambito del quadro delle qualifiche albanese: revisione di tutte le esigenze economiche e di competenze disponibili e presentazione di un elenco nazionale delle occupazioni rivisto; a livello regionale: indicazione di qualifiche che dovrebbero essere offerte in ogni regione).</p>
Bosnia-Erzegovina	<p>Diffusione delle informazioni sugli strumenti e sulle politiche dell'UE tra i responsabili delle politiche e progetto di piano di attuazione.</p> <p>Documento strategico per lo sviluppo e l'attuazione del QRQ.</p>	<p>Un traguardo importante nella preparazione di FRAME Skills 2020 è stato l'istituzione di un gruppo di lavoro interministeriale, cui è stato assegnato l'incarico di redigere il documento strategico "Vision for Skills 2020: Bosnia and Herzegovina" (Visione per Skills 2020: Bosnia-Erzegovina).</p> <p>Nel 2014 è stata organizzata una serie di seminari in linea con l'approccio previsto che hanno coinvolto diverse parti interessate provenienti da tutto il paese e sono stati discussi vari progetti di documenti. Alla fine dell'anno era ancora in corso di elaborazione la preparazione della versione finale. La Bosnia-Erzegovina ha partecipato al ciclo 2014 del processo di Torino ed è stata preparata una relazione nazionale quale documento di valutazione guidato dall'ETF. L'analisi di riferimento sulla qualità nell'IFP in Bosnia-Erzegovina è stata completata con una relazione che indica l'esigenza di uno sviluppo e attuazione urgenti di una solida e completa politica di assicurazione della qualità nell'IFP nel paese. Sono stati compiuti progressi attraverso la compilazione di un catalogo di buone prassi nel campo delle qualifiche in Bosnia-Erzegovina (sarà pronto nel primo trimestre del 2015).</p>
Ex Repubblica jugoslava di Macedonia	<p>Concetto di istruzione non formale allineato al quadro nazionale delle qualifiche.</p>	<p>La visione delle competenze di FRAME ha confermato gli obiettivi generali definiti nella strategia di IFP 2013-2020, nel piano d'azione nazionale per l'occupazione giovanile 2012-2015 e nella strategia dell'innovazione 2020. La visione delle competenze spinge all'avvio di riflessioni per il rinnovo della strategia per l'istruzione dopo il 2015. Con la loro attenzione alle priorità fondamentali i documenti FRAME sono stati considerati dalle parti interessate e dalla delegazione dell'UE come referenze importanti per il documento di strategia indicativo (IPA II) e l'avvio della programmazione per l'istruzione, l'occupazione e la politica sociale. L'ETF ha sostenuto il paese nella preparazione dei primi progetti di relazione sul riferimento all'EQF e nella compilazione di un inventario delle qualifiche, nonché nell'elaborazione di un progetto di documento concettuale sull'apprendimento non formale e nello svolgimento di un seminario di formazione sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale. Il documento concettuale sull'apprendimento non formale e il progetto di piano d'azione sono stati sottoposti a un secondo ciclo di discussioni approfondite nel quarto trimestre e saranno ultimati nel 2015.</p>
Kosovo	<p>Revisione annuale aggiornata della riforma del settore dell'IFP.</p> <p>Rafforzamento della capacità di stabilire e seguire parametri e criteri di riferimento relativi al settore dell'IFP nel contesto della promozione dell'apprendimento permanente, dell'occupazione e dell'inclusione sociale.</p>	<p>Nell'ambito del progetto FRAME, le parti interessate in Kosovo hanno lavorato attivamente allo sviluppo di un modello di competenze nazionali per il 2020 e a una tabella di marcia con ambiti prioritari e azioni specifiche per realizzare il modello di competenze. Le misure individuate nella tabella di marcia di FRAME Skills Vision 2020 per il Kosovo sono state utilizzate come base per la redazione del pilastro sullo sviluppo del capitale umano della strategia nazionale di sviluppo. La FRAME Skills Vision 2020 è stata inviata al governo per l'approvazione. L'ETF ha continuato a sostenere l'attuazione della strategia settoriale per l'occupazione e l'assistenza sociale (2014-2020) attraverso l'offerta di esperienza per lo sviluppo di un sistema di monitoraggio. L'ETF ha fornito assistenza all'autorità nazionale competente per le qualifiche nel processo di consultazione sulla natura e sull'utilizzo dei tipi di qualifiche (è stata prodotta una relazione sui tipi di qualifiche nel quadro nazionale delle qualifiche del Kosovo con una proposta di gestione delle differenze tra le qualifiche). È stata attuata la relazione sul processo di Torino 2014 quale esercizio di autovalutazione.</p>

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Montenegro	Progetto di documento strategico relativo all'integrazione della formazione degli insegnanti in servizio nei corsi di IFP e tabella di marcia.	Nel 2014, il ministero del Lavoro e dell'assistenza sociale ha utilizzato attivamente i risultati di FRAME Skills 2020 per la messa a punto dei piani per l'IPA II. Il dialogo sul PERS in Montenegro rifletterà e integrerà i risultati di FRAME Skills 2020. Con il sostegno dell'ETF, è stata sviluppata una strategia per la formazione permanente all'imprenditorialità 2014-2018 (Strategy for Life-long Entrepreneurship Learning). Sono stati sviluppati meccanismi per l'attuazione pratica e il monitoraggio dello sviluppo professionale continuo in aula dei docenti di IFP congiuntamente dall'Ufficio per lo sviluppo di servizi di formazione e il Centro per l'IFP a seguito della migliore collaborazione tra le due istituzioni favorita dall'ETF. È stata presentata all'ETF una relazione di autovalutazione sul processo di Torino 2014 per un'analisi inter pares in dicembre. È stata svolta un'analisi ex post nell'ambito degli obiettivi strategici di Bruges 5 e 6 (promozione dell'innovazione, della creatività e dell'imprenditorialità, nonché dell'utilizzo delle TIC; realizzazione di IFP iniziale e IFP continua) con il sostegno dell'ETF.
Serbia	Sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche collegando IFP e istruzione superiore, con la partecipazione delle parti interessate del settore dell'istruzione e del mondo del lavoro.	La relazione Skills Vision 2020 della Serbia è stata completata ed è stata utilizzata dai ministeri dell'Istruzione e del Lavoro nell'elaborazione della loro pianificazione strategica. Inoltre, la Skills Vision 2020 fornisce contributi all'attività del settore sociale coordinato dall'Ufficio serbo per l'integrazione europea (coordinatore IPA nazionale per la Serbia). L'ETF ha fornito assistenza alle parti interessate in Serbia per rivedere l'esperienza pilota con quattro consigli settoriali sulle competenze e ha definito un'evoluzione nello sviluppo di una struttura sostenibile a sostegno dei consigli sulle competenze per i prossimi anni. L'ETF ha continuato a sostenere lo sviluppo di un quadro nazionale delle qualifiche completo nel paese. La relazione serba sul processo di Torino 2014 (svolta come autovalutazione) è stata presentata all'ETF in novembre per la revisione inter pares.
Turchia	Integrazione del settore privato nello sviluppo e nell'attuazione del quadro delle qualifiche turco. Creazione di sinergie con i programmi UE pertinenti.	L'ETF e le parti interessate nazionali hanno lavorato a una pianificazione a lungo termine, al monitoraggio e alla valutazione dei progressi finanziati dall'UE. La relazione sulle competenze 2020 della Turchia è stata distribuita a più di 600 parti interessate principali ed è stata utilizzata per la programmazione IPA II nel settore dell'istruzione, dell'occupazione e dell'inclusione sociale. È stata fornita consulenza su varie questioni e l'autovalutazione sul processo di Torino 2014 è stata presentata all'ETF in novembre.

1.2.2 Mediterraneo sudorientale (SEMED)

Qualifiche per il Mediterraneo

A livello regionale, nel 2014 sono stati compiuti ottimi progressi nel perfezionamento di strumenti e metodologie, come i nuovi profili comuni, la metodologia di sviluppo, i supplementi ai certificati, le relazioni nazionali e gli orientamenti per la revisione inter pares. Il progetto ha sviluppato inoltre una strategia per stabilire legami più stretti con gli sviluppi nazionali delle qualifiche. Il comitato strategico ha convalidato il piano d'azione per il 2015 e l'inclusione dell'Algeria quale partner del progetto. I rappresentanti dei paesi partner hanno chiesto all'ETF di consolidare i legami con la mobilità e di rafforzare la partecipazione degli Stati membri (in particolare Italia e Spagna) nel progetto

Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo GEMM

Il 2014 è stato il secondo anno di attività di questo progetto, incentrato sul miglioramento della governance nei sistemi di IFP in tutti i paesi della regione (Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Libia, Marocco, Palestina e Tunisia). Impegna attori a livello nazionale e subnazionale, incoraggiando la cooperazione tra governo, sindacati, rappresentanti dei datori di lavoro e società civile. Il progetto intende potenziare la capacità istituzionale e aumentare la titolarità delle riforme di IFP in corso tra le parti interessate. In ogni paese è stato istituito un comitato nazionale per controllare e sostenere l'attuazione delle attività del progetto GEMM.

In base a un modello concettuale di governance multilivello sviluppato dall'ETF, nel 2014 sono state effettuate una mappatura e un'analisi della governance dell'IFP in tutti i paesi con un'attenzione particolare alla progettazione, al finanziamento e all'assicurazione della qualità. Sulla base delle relazioni nazionali già pubblicate sul sito web dell'ETF, è stata compilata una relazione transnazionale, che sarà pubblicata nei primi mesi del 2015. Ciò fornisce un quadro completo della governance in materia di IFP per quanto riguarda gli assetti istituzionali, le funzioni e i ruoli delle parti interessate, tra cui le politiche e i sistemi di formazione continua.

Nel 2014 sono proseguite le attività di sviluppo di capacità delle parti interessate (autorità che si occupano di IFP e occupazione, parti sociali e rappresentanti della società civile) a livello locale, nazionale e transnazionale tramite eventi transnazionali (la conferenza regionale a Bruxelles, la visita di studio in Romania) e a livello nazionale attraverso il lavoro in corso sui progetti pilota. Le attività di sviluppo delle capacità sono state svolte secondo la metodologia dell'ETF, incentrata sulla partecipazione, sullo sviluppo di relazioni e sulla titolarità condivisa tra le diverse parti interessate. Tutte le attività di progetto a sostegno dell'avanzamento delle capacità si sono basate su una valutazione delle necessità.

Tutti i progetti pilota sono stati identificati e avviati nel 2014, ad eccezione dell'Egitto, per il quale l'accordo a impegnarsi nel progetto GEMM è stato raggiunto soltanto alla fine del 2014. Alcuni progetti pilota, come quelli in Marocco e Giordania, sono in fase molto avanzata. Le attività in Libia sono state sospese, data la situazione della sicurezza.

Nel campo della comunicazione, il progetto ha sviluppato una strategia sostenuta da un piano d'azione e da molti strumenti (comunità di progetto, sito web del GEMM, ecc.) e nel 2014 sono stati pubblicati periodicamente bollettini, note per il web e articoli riguardanti i diversi eventi e risultati del progetto.

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Algeria	Grazie alla partecipazione a iniziative regionali e al processo di Torino (ovvero il progetto regionale GEMM) e ad eventi istituzionali, le controparti algerine sono a conoscenza dei modelli e delle prassi dell'UE/paesi partner relative alla governance multilivello dell'IFP e all'analisi delle politiche.	L'esempio algerino dello sviluppo locale dell'associazione El Arghoub a Laghouat per la conservazione di tecniche agricole locali dalle vecchie alle nuove generazioni è stato selezionato nell'ambito delle iniziative dell'ETF sulle "comunità imprenditoriali". La diffusione dei risultati della valutazione dell'SBA sarà garantita anche nel 2015. Nel novembre 2014 l'Algeria è stata ufficialmente accettata come partner del progetto regionale "Qualifiche per il Mediterraneo".
Egitto	Instaurazione e mantenimento di contatti e reti fondamentali in un ambiente politico mutevole. Facilitazione di un processo partecipativo di analisi del contesto politico dell'IFTP, delle sfide e delle soluzioni strategiche (tramite il processo di Torino). Sostegno alla partecipazione dell'Egitto alle discussioni tecniche e politiche in materia di IFTP con i paesi della regione e al di là di essa.	L'ETF ha completato la relazione sul processo di Torino con una solida analisi condivisa con tutte le parti interessate in dicembre. La delegazione dell'UE ha confermato la richiesta di una consulenza tecnica dell'ETF al fine della revisione dei documenti del progetto IFTP III da parte di un gruppo di esperti esterni.
Israele	Grazie alla partecipazione a iniziative regionali (il progetto regionale GEMM), al processo di Torino e ad eventi istituzionali, le controparti israeliane sono a conoscenza dei modelli e delle prassi dell'UE/paesi partner relative alla governance multilivello dell'IFP e all'analisi delle politiche.	Il lavoro analitico dell'ETF (processo di Torino, studio sulle politiche attive del mercato del lavoro, studio sull'inclusione sociale) è stato condiviso alla conferenza di alto livello OCSE-BIBB sulle "competenze al di là delle scuole". L'ETF ha continuato a favorire lo scambio con i donatori bilaterali, in particolare l'Austria per uno scambio sull'apprendimento basato sul lavoro. L'ETF ha sostenuto il dialogo nazionale sulle questioni relative al quadro nazionale delle qualifiche, organizzando un seminario di un giorno presso la sede dell'ETF.
Giordania	Individuazione e valutazione delle soluzioni strategiche per l'attuazione efficace della riforma dell'IFTP in Giordania da parte delle parti interessate giordane con il sostegno dell'ETF, nell'ambito del processo di Torino (modalità "valutazione d'impatto ex ante"). Miglioramento delle capacità nazionali ai fini di un'analisi efficace delle politiche.	Per quanto riguarda il progetto PRIME, è stato consegnato il documento sulle problematiche e sono state convalidate le opzioni delle politiche proposte. Inoltre, sono state discusse le azioni dettagliate di ogni opzione politica. Nel 2015 il progetto passerà alla seconda fase con la determinazione dei costi delle opzioni. A sostegno dell'UE, l'ETF ha organizzato un seminario di alto livello sui quadri delle qualifiche per sostenere il dialogo politico in Giordania legato al sostegno di bilancio dell'UE al settore dell'istruzione e formazione tecnica e professionale elettronica. L'ETF ha commentato e fornito contributi sui criteri di riferimento e sul TOR del nuovo programma di sostegno alla politica settoriale. L'ETF ha fornito contributi al sostegno dei negoziati sul partenariato per la mobilità in Giordania.

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Libano	<p>Programmi di studio e manuali a disposizione di tutte le scuole pilota.</p> <p>Realizzazione dei programmi di studio rivisti in almeno l'80 % delle scuola pilota selezionate.</p> <p>Divulgazione dei risultati del monitoraggio e della valutazione delle iniziative pilota e uso degli insegnamenti appresi per il perfezionamento della strategia volta a integrare l'imprenditorialità negli istituti di livello secondario.</p> <p>Progetto di atto legislativo sul quadro nazionale libanese delle qualifiche.</p> <p>Elaborazione di processi e procedure per il lavoro di riferimento.</p> <p>Approvazione del piano di comunicazione per la divulgazione del quadro delle qualifiche libanese.</p>	<p>Nel progetto di formazione imprenditoriale, è stato realizzato un inventario delle iniziative di apprendimento non formale ed è in fase di sviluppo un piano d'azione per l'integrazione dell'imprenditorialità quale competenza in materia di istruzione. Il caso INJAZ sulla formazione imprenditoriale è stato selezionato nel quadro dell'iniziativa dell'ETF sulle "comunità imprenditoriali". L'ETF continua a essere impegnato nell'individuazione di un nuovo intervento dell'Unione europea nel campo dell'IFP e dell'occupazione.</p>
Libia	<p>Istituzione del gruppo di lavoro composto dalle diverse parti interessate.</p> <p>Formazione e sostegno del gruppo di diverse parti interessate sugli elementi fondamentali del processo.</p>	<p>Le attività in Libia sono state sospese a causa del problema della sicurezza e dell'instabilità politica. La Libia continua a partecipare ad attività transfrontaliere nell'ambito del progetto GEMM e ad eventi istituzionali.</p>
Marocco	<p>Approvazione del piano di attuazione globale.</p> <p>Istituzione dell'organo responsabile della governance.</p> <p>Analisi dell'offerta di IFP e del fabbisogno di competenze a livello regionale.</p> <p>Rafforzamento delle capacità per la regionalizzazione dell'IFP in DFP.</p> <p>Completamento delle azioni di rafforzamento delle capacità degli attori locali.</p>	<p>Per quanto riguarda il progetto di quadro nazionale delle qualifiche, l'ETF ha fornito una tabella di marcia e il manuale di regole interne per la commissione nazionale che dovrebbe dirigere il quadro nazionale delle qualifiche in Marocco. Un cambio di responsabilità all'interno del ministero può comportare una sospensione nelle prossime tappe.</p> <p>A Tangeri-Tétouan, è stata conclusa l'analisi funzionale della Direzione centrale dell'IFP presso il ministero dell'Istruzione e dell'Istruzione superiore e di due direzioni dell'IFP regionali (Casablanca e Tangeri). Tutti questi risultati saranno discussi all'inizio del 2015 in una conferenza allo scopo di fornire contributi e prospettive per la regionalizzazione dell'IFP e sui sistemi informativi da adottare per le competenze e l'occupazione a livello regionale e su come può essere articolata insieme all'osservatorio nazionale.</p> <p>Infine, la delegazione dell'UE ha confermato la richiesta per il 2015 di una consulenza tecnica dell'ETF alla delegazione sui contributi forniti dal gruppo di esperti esterni che lavorano all'ideazione del nuovo intervento dell'UE in materia di IFP.</p>
Palestina	<p>Approvazione di un piano d'azione per l'attuazione dell'iniziativa pluriennale da parte del comitato direttivo del progetto.</p> <p>Individuazione del settore economico e del territorio locale specifico cui è rivolto il progetto.</p> <p>Individuazione e analisi delle qualifiche su cui verte il progetto.</p>	<p>Per quanto riguarda il progetto di qualifiche, l'ETF, in collaborazione con la GIZ, ha sostenuto il Centro delle competenze Khadoorie nello sviluppo di qualifiche basate sulle competenze nel settore del design di moda, fornendo lo sviluppo delle capacità destinato a consentire agli insegnanti di gestire la nuova pedagogia basata sulle competenze. Inoltre, il Centro Khadoorie per le competenze e i datori di lavoro locali del governatorato di Tulkarem hanno iniziato a lavorare a una metodologia per lo sviluppo di qualifiche di formazione professionale continua basata sulle competenze sulla base dei singoli moduli delle qualifiche iniziali di nuova concezione.</p>

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Tunisia	<p>Discussione con il governo di raccomandazioni basate su dati oggettivi per lo sviluppo di un approccio strategico alla governance regionale dell'IFP e dell'occupazione.</p> <p>Istituzione ed entrata in funzione nel governatorato di Mednine del coordinamento regionale delle parti interessate per affrontare le questioni regionali riguardanti l'IFP e l'occupabilità.</p> <p>Divulgazione in tutte le regioni e tra le parti interessate a livello nazionale di una serie di schede tecniche riguardanti alcune attività di strutturazione per realizzare la governance regionale, quale contributo a un approccio nazionale alla governance regionale.</p> <p>Organizzazione di una visita di studio cui partecipino le parti interessate regionali e nazionali, quale iniziativa preliminare per creare fiducia e coinvolgere varie parti interessate nel processo di riforma.</p> <p>Nomina di una squadra tecnica nazionale incaricata di elaborare le raccomandazioni dell'analisi e proporre una tabella di marcia per lo sviluppo della strategia.</p> <p>Individuazione dei principali pilastri della strategia.</p> <p>Fornitura regolare di assistenza tecnica alla squadra tramite seminari e coaching a distanza.</p>	<p>L'ETF ha completato l'individuazione del nuovo intervento dell'UE a sostegno dello sviluppo del settore privato, dell'IFP e dell'occupazione. L'ETF ha partecipato e fornito contributi a diverse riunioni del partenariato per la mobilità su questioni legate alla dimensione delle competenze della migrazione.</p> <p>A Medenine, il progetto di sostegno della regionalizzazione dell'IFP ha completato le azioni innovative (con il corso su "etre professionnelle") e il piano di capitalizzazione per diffondere gli insegnamenti appresi e gli strumenti è stato concordato con il ministero dell'IFP e dell'occupazione. Sono state prodotte le prime tre schede informative, delle quindici previste, per riassumere le esperienze e gli insegnamenti ed è stato tenuto un seminario nazionale per condividere gli strumenti per gli studi di tracciabilità e l'analisi delle esigenze di competenze.</p>

1.2.3 Europa orientale

Sostegno al partenariato orientale

L'ETF ha sostenuto le piattaforme 2 e 4 UE del partenariato orientale. Nell'ambito della piattaforma 2, che promuove l'integrazione economica e la convergenza con l'UE, l'ETF ha organizzato un progetto sull'armonizzazione delle competenze per condividere politiche e buone prassi tra i paesi del partenariato orientale. In giugno è stata istituita la rete "Make it Match" per l'anticipazione e l'armonizzazione delle competenze. La prima riunione della rete ha sottolineato l'importanza di un migliore coordinamento tra le parti interessate e la creazione di un organo di coordinamento per l'anticipazione delle competenze a livello nazionale.

L'ETF ha continuato a sostenere le delegazioni dell'UE in Armenia (studio di fattibilità seguito dall'identificazione del progetto per l'IFP e l'agricoltura), Azerbaigian (idee di progetto per l'intervento nel progetto dell'UE sull'occupazione e il monitoraggio del progetto di IFP), Bielorussia (contributi agli esperti agenti temporanei per preparare SPSP), Georgia (monitoraggio di SPSP), Moldova (contributi agli esperti agenti temporanei per preparare l'SPSP) e Ucraina (proposta sulla componente capitale umano per il programma di sviluppo del settore privato finanziato dall'UE).

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Armenia	12 scuole pilota mettono a punto un servizio moderno di orientamento professionale, utilizzando analisi socioprofessionali e altri dati. Riesame della politica in materia di orientamento professionale in base alle raccomandazioni derivanti dal progetto e dalla pratica.	L'ETF ha preparato una relazione e ha elaborato una scheda di progetto per la delegazione dell'UE in materia di IFP in agricoltura per la programmazione futura. Le parti interessate nazionali hanno discusso lo stato di avanzamento e gli ostacoli per lo sviluppo dell'apprendimento basato sul lavoro. I datori di lavoro vogliono che il governo dia loro degli incentivi. Sono state monitorate dodici scuole professionali sulla loro prassi di orientamento professionale e i coordinatori hanno sviluppato le loro capacità nei seminari dell'ETF per concentrarsi maggiormente sulle esigenze del mercato del lavoro. Il processo di Torino è stato elaborato e convalidato dalle parti interessate nazionali. Sono state individuate quali sfide fondamentali l'integrazione delle riforme pilota, lo sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche armeno, i consigli settoriali sulle competenze e la cooperazione tra il mondo dell'istruzione e quello delle imprese.
Azerbaijan	Miglioramento della qualità del sostegno dell'UE all'offerta di IFP nelle regioni. Alcuni comitati settoriali operativi si basano sul concetto approvato di comitati settoriali. Chiara definizione dei principali ruoli istituzionali per l'attuazione del quadro nazionale delle qualifiche.	Sono stati forniti contributi esperti all'individuazione nel progetto del sostegno dell'UE nel settore dell'IFP e nell'ambito dell'occupazione (anticipazione delle competenze, partenariato sociale e standard occupazionali) per i prossimi programmi annuali dell'UE. L'Azerbaijan ha preparato un'autovalutazione del processo di Torino e ha incluso una relazione sul raggiungimento dei parametri di riferimento dell'UE, in cui conferma l'importanza attribuita nelle nuove riforme dell'IFP alla qualità rispetto alla quantità. In ottobre è stato sviluppato e discusso con le parti interessate principali un documento concettuale a sostegno dell'istituzione di tre consigli settoriali sulle competenze pilota. L'ETF ha anche fornito consulenza ai ministeri del Lavoro e dell'Istruzione sugli atti legislativi destinati all'applicazione della metodologia per gli standard occupazionali, le qualifiche e l'attuazione istituzionale.
Bielorussia	Prosecuzione dei lavori di sviluppo della strategia sulla qualità e sull'assicurazione della qualità.	L'ETF ha fornito un contributo sostanziale alla delegazione dell'UE per un nuovo progetto sull'IFP e agli esperti tecnici che hanno sviluppato il capitolato d'onori per il progetto. L'ETF ha incentivato il dibattito sul chiarimento dei ruoli delle parti nazionali nello sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche. Inoltre, il progetto di autovalutazione della relazione del processo di Torino guiderà le discussioni sulla tabella di marcia per l'introduzione dell'assicurazione della qualità nell'IFP. La Bielorussia ha concordato due consigli settoriali sulla pubblica amministrazione e sulle TIC. In seguito a un seminario dell'ETF sono stati rivisti il concetto e gli obiettivi dei consigli e l'ETF ha sostenuto l'impegno dei datori di lavoro nei consigli.
Georgia	Formulazione di un accordo sul concetto di sistema di informazione sul mercato del lavoro e di politiche attive del mercato del lavoro; riesame del quadro nazionale delle qualifiche.	L'autovalutazione del processo di Torino è stata convalidata dalle parti interessate nazionali. Sono state identificate come priorità il miglioramento del partenariato sociale, una revisione del quadro nazionale delle qualifiche e il miglioramento della mobilità nel sistema di istruzione. In settembre è stato presentato al governo un progetto di nota concettuale dell'ETF per l'istituzione di un sistema di informazione sul mercato del lavoro e le parti interessate locali sono state formate sulle risorse informative e sulle metodologie del mercato del lavoro. L'ETF ha fornito raccomandazioni per lo sviluppo di politiche destinate a migliorare ed ampliare la formazione per i disoccupati. L'ETF ha favorito un dibattito di condivisione delle conoscenze tra l'associazione dei datori di lavoro georgiani e ucraini, che ha suscitato grande interesse per i consigli settoriali sulle competenze guidati dai datori di lavoro.
Moldavia	Accordo delle parti locali in merito al concetto di risultati d'apprendimento. Quattro associazioni settoriali discutono delle loro competenze finanziarie e condividono le modalità di finanziamento nel loro settore specifico.	La gestione del processo di Torino è stata affidata all'Institute of Educational Science (IES) - Republican Centre for VET Development. Il progetto di relazione è stato convalidato in novembre dalle principali parti interessate nazionali. Le parti sociali hanno svolto un ruolo attivo nelle discussioni sul progetto di strategia di apprendimento permanente completato in settembre. È stato sviluppato il progetto finale del documento "Progressing towards the Moldovan NQF" e il formato delle qualifiche professionali (fascicolo sulle qualifiche) è stato elaborato insieme al gruppo di lavoro sul quadro nazionale delle qualifiche. Il progetto dell'UE ne favorirà l'attuazione. È stata svolta una nuova analisi sulle esigenze di competenze nel settore dell'edilizia.

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Russia	Migliore conoscenza degli approcci dell'UE alla conciliazione delle competenze tra le parti interessate russe.	Il ministero dell'Istruzione ha assunto il ruolo guida in un ampio dialogo con le parti interessate sul processo di Torino. Il progetto di relazione è stato convalidato in occasione della conferenza internazionale su apprendimento permanente e istruzione degli adulti organizzata dal ministero il 26 novembre. Il ministero dell'Istruzione ha deciso di utilizzare la metodologia del processo di Torino per il monitoraggio degli sviluppi dell'IFP e per la rendicontazione delle regioni. La città di Mosca ha elaborato la sua relazione dalla prospettiva regionale. La regione di San Pietroburgo ha espresso interesse anche nella partecipazione al processo di Torino 2016. Un seminario sul sistema europeo di crediti per l'IFP (ECVET) ha sensibilizzato in merito all'importanza del passaggio ai risultati di apprendimento e alle unità di credito per l'IFP russa.
Ucraina	Analisi delle competenze sperimentata a livello regionale. Identificazione di una struttura/istituzione/autorità di coordinamento responsabile delle qualifiche nazionali e dell'assicurazione della qualità.	Cinque regioni dell'Ucraina (Vinnytsia, Kiev, Khmelnytsky, Dnipopetrovsk e Sumy) hanno sviluppato una relazione sul processo di Torino, che è stata inserita nella relazione nazionale convalidata in ottobre. Si è conclusa la fase di individuazione dei problemi ed è stata definita la direzione globale per le opzioni politiche. La federazione dei datori di lavoro ha fondato l'Istituto delle qualifiche professionali per guidare lo sviluppo degli standard e delle qualifiche occupazionali. Il ministero dell'Economia è stato sostenuto nello sviluppo di una metodologia nazionale di anticipazione delle competenze. In dicembre è stata tenuta una conferenza sugli aspetti istituzionali dell'assicurazione della qualità nell'istruzione superiore e nell'IFP in collaborazione con il Consiglio d'Europa, il British Council, la Federazione dei datori di lavoro e il governo. Sono stati discussi diversi scenari e opzioni per trattare l'assicurazione della qualità.

1.2.4 Asia centrale

Nei cinque paesi dell'Asia centrale l'ETF sostiene la Commissione europea nell'attuazione dell'iniziativa per l'istruzione dell'Asia centrale e cerca sinergie nella promozione della cooperazione regionale, del dialogo nazionale e regionale sulle politiche e un approccio condiviso all'apprendimento delle politiche. Le attività dell'ETF riguardano tre ambiti principali: governance dell'IFP, attrattiva e qualità dell'IFP e istruzione e cooperazione aziendale.

Sviluppo delle scuole

Il miglioramento della gestione delle scuole e il sostegno della partecipazione attiva dei dirigenti scolastici allo sviluppo dell'istruzione professionale sono al centro del progetto regionale dell'ETF in Asia centrale. Il progetto stimola il dialogo politico sul miglioramento delle condizioni per lo sviluppo delle scuole, sviluppa moduli di creazione delle capacità di dirigenti scolastici e formatori, crea reti di scuole professionali in Kazakistan, Kirghizistan e Tagikistan e prevede di estenderle all'Uzbekistan e al Turkmenistan.

I risultati della seconda fase del progetto sono stati presentati alla conferenza per la diffusione nel mese di settembre a Dushanbe. Il dialogo politico regionale ha portato a una migliore comprensione delle politiche e delle prassi sul modo in cui i ministeri guidano e controllano le scuole di IFP e sul modo in cui i dirigenti delle scuole di IFP possono prendere iniziative nell'ambito dei loro mandati dirigenziali. Il dialogo si è concentrato sull'assicurazione della qualità e sulla cooperazione tra istruzione e imprese. I partecipanti hanno convenuto di sviluppare ulteriormente il dialogo attraverso l'utilizzo di tecniche di simulazione delle politiche mirate a problemi politici specifici.

I risultati del progetto sono stati: i) gli istituti di formazione degli insegnanti e i dirigenti scolastici provenienti dai diversi paesi hanno fornito esempi su come hanno utilizzato il Manuale per gli insegnanti nel loro ambiente; ii) nella seconda fase del progetto sono state istituite 14 comunità di pratica delle scuole di IFP. Le comunità di pratica hanno presentato i successi nell'impegno delle parti sociali e negli accordi sulla formazione pratica nelle scuole, o per dei miglioramenti nelle metodologie di insegnamento e nella formazione di insegnanti e formatori. Il vantaggio più importante delle comunità di pratica è lo scambio di esperienze e pareri tra le scuole. La creazione di collegamenti tra il lavoro delle comunità di pratica e i responsabili delle politiche è considerata un elemento fondamentale per promuovere l'utilizzo dello strumento della comunità di pratica; iii) il Centro metodologico scientifico repubblicano (RNMC) del Kyrgyzstan ha iniziato a utilizzare una serie di strumenti proposti dall'ETF per migliorare l'offerta di formazione in servizio nel 2013-14.

Paese	Risultati del 2014	Risultati conseguiti
Kazakhstan	<p>Conoscenza approfondita dei successi e degli insuccessi della cooperazione per l'apprendimento basato sul lavoro, grazie allo studio sulle scuole e le imprese.</p> <p>Maggior cooperazione fra scuole e imprese.</p>	<p>È stato sviluppato uno studio sulla cooperazione scuola-impresa con le parti interessate nazionali e regionali kazake. Lo studio e la sua metodologia sono stati arricchiti con uno studio di tracciabilità sull'esperienza dei diplomati dell'IFP nel loro passaggio dalla scuola al lavoro. La raccolta e l'analisi dei dati in tutte e tre le regioni kazake sono state ampiamente terminate e la relazione è prevista per il marzo 2015. Tale analisi è incentrata sulla creazione di dati oggettivi per la pratica e sulle percezioni del rapporto scuola-impresa a livello regionale e locale. Il Kazakhstan ha preparato i primi progetti del processo di Torino, realizzato la prima volta come autovalutazione.</p>
Kirghizistan	<p>Politiche in materia di occupazione e IFP basate sui dati forniti da studi di tracciabilità, indagini dei datori di lavoro e processo di Torino. Rafforzamento delle capacità di condurre analisi socioprofessionali e indagini dei datori di lavoro a livello nazionale e di fornitore.</p> <p>Metodologia per le analisi socioprofessionali incorporata nelle strategie di sviluppo delle scuole.</p>	<p>La metodologia dello studio di tracciabilità è stata adattata dopo la fase pilota iniziale in cinque scuole professionali e successivamente in 16 scuole a Bishkek e nel sud del Kirghizistan. La Banca asiatica di sviluppo e il G20/OIL hanno deciso di utilizzare la metodologia per l'integrazione nell'IFP iniziale e secondaria attraverso i loro nuovi progetti. A una conferenza in ottobre, il ministero dell'Istruzione e l'Agenzia per l'IFP hanno adottato la metodologia e hanno avviato il processo di integrazione. Sei consigli settoriali sulle competenze stanno per iniziare il loro mandato e svolgono discussioni al riguardo. Sei membri hanno tratto insegnamenti dai consigli settoriali sulle competenze in Europa orientale alla conferenza di divulgazione finale sulla formazione professionale continua a Chisinau in ottobre. Il progetto di relazione sul processo di Torino è stato convalidato dalle parti interessate nazionali il 30 settembre. I sistemi di informazione sul mercato del lavoro e l'anticipazione, il dialogo sociale e i consigli settoriali sulle competenze, nonché lo sviluppo del quadro nazionale delle qualifiche sono considerati le principali sfide.</p>
Tagikistan	<p>Revisione dei meccanismi esistenti di assicurazione qualità ed elaborazione di un progetto di strategia in materia di qualità.</p>	<p>L'autovalutazione del processo di Torino è stata convalidata dalle parti interessate nazionali alla fine di settembre. Le tre sfide principali sono la qualità e l'assicurazione della qualità, la cooperazione tra istruzione e imprese e lo sviluppo professionale di dirigenti, insegnanti e formatori delle scuole di IFP. Le parti interessate di tre regioni hanno condiviso esperienze nel monitoraggio della qualità dell'IFP a livello locale e di scuole. È stata approvata la scheda di progetto UE sul sostegno all'istruzione di qualità, con un'ampia componente di formazione degli insegnanti. L'ETF ha fornito osservazioni sulla scheda.</p>
Turkmenistan	<p>Discussione dei progressi nel campo dell'IFP fra i responsabili delle politiche e i direttori di istituti professionali come contributo per un nuovo intervento dell'UE.</p>	<p>La comunità di dirigenti scolastici che partecipano al progetto dell'UE ha condiviso la sua esperienza sull'introduzione di programmi di nuova concezione e sulle sfide del ruolo guida delle scuole di IFP. I direttori hanno concordato inoltre un elenco di priorità per l'ulteriore sviluppo di capacità. Il secondo seminario in Turkmenistan per dirigenti scolastici deve essere rinviato a gennaio a causa della concomitante riunione della CAEP a Bishkek. Sono stati forniti contributi al nuovo esperto tecnico dell'UE, responsabile della preparazione della nuova IFP dell'UE e del progetto generale di istruzione, nonché alla delegazione dell'UE e alla DEVCO per il comitato congiunto UE-Turkmenistan. Inoltre, produzione di una sintesi per l'UE.</p>
Uzbekistan	<p>Imprese, responsabili politici e direttori di istituti professionali hanno istituito obiettivi comuni per una migliore collaborazione.</p>	<p>Responsabili delle politiche, scuole professionali e rappresentanti dei datori di lavoro hanno discusso dei progressi nella cooperazione tra mondo delle imprese e scuola in due tavole rotonde. I ministeri dell'Istruzione e del Lavoro hanno concordato lo schema per lo sviluppo di un quadro nazionale delle qualifiche. L'ETF ha elaborato la relazione sul processo di Torino. Le principali raccomandazioni sono state sostenute nel seminario di convalida. Sono state individuate quali priorità principali la necessità di una maggiore cooperazione interistituzionale, l'armonizzazione tra domanda e offerta di competenze e il maggiore impegno del settore privato nell'IFP. L'ETF ha fornito consulenza alla delegazione dell'UE in merito a un progetto dell'UE che verte sull'IFP nelle zone rurali e alla maggiore partecipazione del settore privato, in particolare delle PMI, all'IFP.</p>

1.3 Risultati conseguiti per funzione

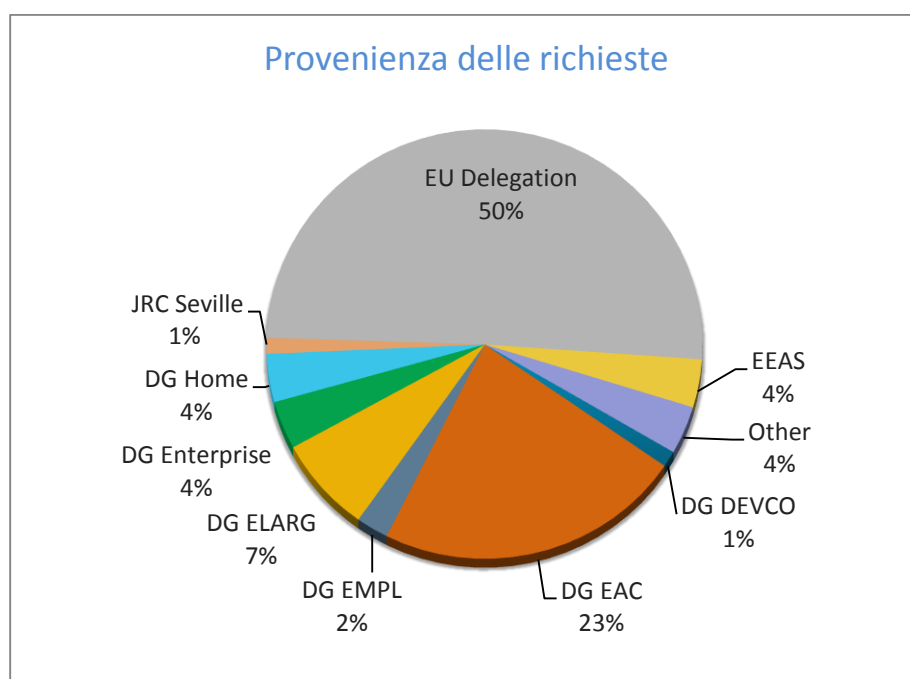
L'ETF svolge inoltre quattro funzioni: F1 – sostegno all'UE; F2 – sviluppo di capacità; F3 – analisi delle politiche e F4 – divulgazione e creazione di reti.

F1: Sostegno all'UE

Nel 2014 l'ETF ha continuato a fornire sostegno alla Commissione europea in risposta alle richieste ad hoc di servizi della Commissione europea e delle delegazioni dell'UE nei paesi partner. Le richieste sono di due tipi: quelle relative al ciclo di programmazione, ovvero individuazione e formulazione, programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione (76%) e quelle relative al contenuto e alla revisione delle politiche, ovvero analisi tematiche o per paesi o commenti sugli strumenti dell'UE (24 %). I tipi di richiesta sono simili agli anni precedenti, anche se il numero di quelle per il monitoraggio e la valutazione è raddoppiato, passando da quattro nel 2013 a otto nel 2014.

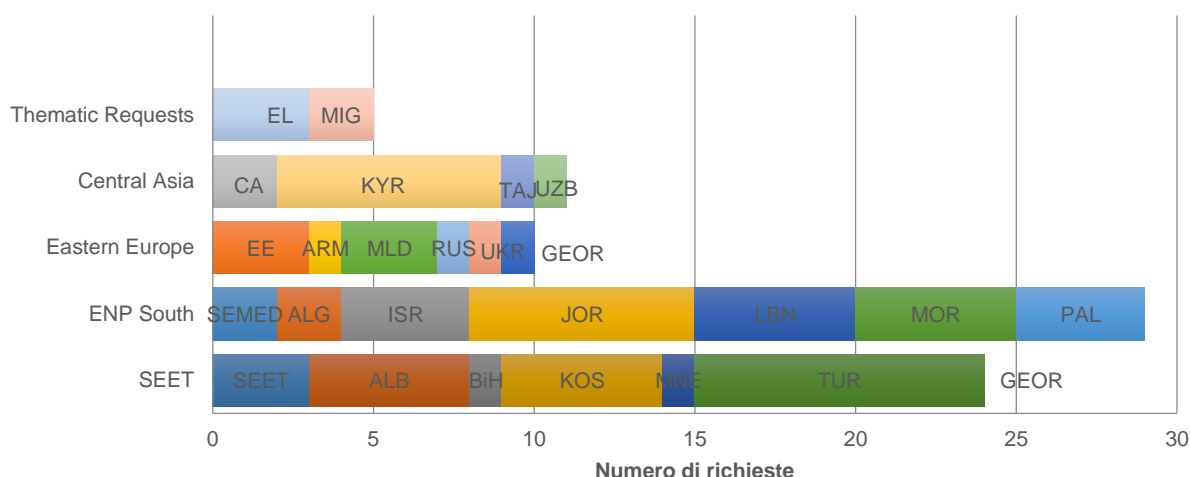
Nel 2014 l'ETF ha ricevuto 82 richieste, leggermente di più rispetto alle 78 ricevute nel 2013.

Il numero più alto di richieste di servizi dell'ETF proviene dalle delegazioni dell'UE (63 %), seguito da DG EAC (18%), DG ELARG (6%), DG DEVCO, DG EMPL (5%) e DG HOME (3%).



EN	IT
Source of requests	Provenienza delle richieste
EU Delegation 50%	Delegazione dell'UE 50%
JRC Seville 1%	JRC Siviglia 1%
DG Home 4%	DG Home 4%
DG Enterprise 4%	DG Imprese 4%
DG ELARG 7%	DG ELARG 7%
DG EMPL 2%	DG EMPL 2%
DG EAC 23%	DG EAC 23%
DG DEVCO 1%	DG DEVCO DGA2
Other 4%	Altro 4%
EEAS 4%	SEAE 4%

Richieste per paese/regione



EN	IT
Requests by country/region	Richieste per paese/regione
Thematic Requests	Richieste tematiche
Central Asia	Asia centrale
Eastern Europe	Europa orientale
ENP South	PEV Sud
SEET	SEET
Number of requests	Numero di richieste

La maggior parte delle richieste si riferisce a progetti e programmi di assistenza esterna dell'UE nei paesi partner (79% rispetto al 63% nel 2013). Il 42% circa delle richieste è stato presentato dai paesi del Mediterraneo meridionale e orientale, seguito dal 34% per l'Europa sudorientale e la Turchia, il 17% per l'Europa orientale e il 7% per l'Asia centrale.

Cooperazione con le istituzioni dell'UE

Nel 2014 l'ETF ha tenuto ampie consultazioni con diversi soggetti fondamentali 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.

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 contesto della promozione di una governance multilivello dello sviluppo del capitale umano nell'ambito della 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 e CORLEAP.

F2: Sviluppo di capacità

Sulla base dell'esperienza acquisita negli anni precedenti e per consolidare il lavoro svolto, l'ETF ha adottato un metodo che prevede lo sviluppo di capacità per tutto il ciclo di definizione delle politiche, con

un conseguente effetto di trasformazione nei paesi partner. Ciò rende l'ETF particolare e unica tra le istituzioni analoghe.

Nel 2014 la metodologia di sviluppo delle capacità dell'ETF è stata utilizzata in tutte le attività dell'ETF, come la valutazione dell'esigenza di sviluppo di capacità del progetto GEMM e la definizione dei programmi, la messa a punto della metodologia di analisi delle capacità di FRAME e la rete del partenariato orientale sull'armonizzazione delle competenze. Nel 2014 l'ETF ha prodotto anche una serie di linee guida e di strumenti per lo sviluppo di capacità di elaborazione delle politiche attraverso il processo di Torino.

Inoltre, nel 2014 l'ETF ha prodotto una serie di strumenti di sostegno per i paesi partner nella progettazione e attuazione di esercizi di sviluppo delle capacità e per misurare i progressi compiuti nello sviluppo di capacità nel tempo: "[Capacity for the development of human capital: the role of VET](#)" (Capacità per lo sviluppo del capitale umano: il ruolo dell'IFP) .

L'ETF ha continuato a collaborare con altri partner dell'UE e internazionali per lo sviluppo e la diffusione di metodologie, dispositivi e strumenti di sviluppo delle capacità. L'ETF è stata invitata a presentare la metodologia e le lezioni apprese tramite la rete di apprendimento per lo sviluppo delle capacità, una serie di webinar organizzati dalla DG DEVCO e, in una particolare occasione, al programma annuale di formazione sullo sviluppo delle capacità della DG DEVCO nel giugno 2014. L'ETF ha anche condiviso il suo approccio allo sviluppo di capacità con altri professionisti all'interno del programma ITC-ILO sulla formazione degli insegnanti nel novembre 2014.

F3: Analisi delle politiche

Questa funzione viene trattata nel paragrafo 1.1.1 relativo all'analisi delle politiche basate su dati oggettivi.

F4: Divulgazione e creazione di reti

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. Di conseguenza l'agenzia ha consolidato il sostegno alla sua missione, ha diffuso informazioni pertinenti e ha contribuito a dibattiti internazionali sullo sviluppo del capitale umano nei paesi partner e nell'UE.

I contatti personali intrecciati in occasione di diversi eventi, cui hanno partecipato oltre 1.200 persone, hanno contribuito a sviluppare la capacità dei partner dell'ETF e hanno fornito opportunità di apprendimento delle politiche e di creazione di reti. Tra gli eventi organizzati vale la pena menzionare riunioni riservate a pochi esperti ed eventi su larga scala, tra cui la conferenza internazionale sulle qualifiche, la conferenza FRAME di alto livello a Tirana, il Forum dei leader politici del Mediterraneo meridionale e orientale e la riunione delle comunità imprenditoriali a Torino, oltre ad eventi organizzati per celebrare il 20° anniversario dell'ETF.

Le conoscenze ed esperienze dell'ETF sono state divulgate attraverso 53 pubblicazioni e documenti in vari formati. Sono stati scritti, pubblicati e distribuiti tre numeri della rivista Live&Learn, per una tiratura media di 5 800 copie. Inoltre, nel corso dell'anno, sono stati prodotti note informative, opuscoli e brochure. Una speciale pubblicazione per il 20° anniversario dell'ETF ha evidenziato l'impatto dell'ETF attraverso storie di successo di paesi partner attuali ed ex e di altre organizzazioni e persone con cui ha lavorato l'ETF.

L'ETF ha comunicato attivamente attraverso canali online. Il sito web ha ricevuto oltre 802 200 visite nel corso dell'anno. I follower della pagina Facebook dell'ETF sono raddoppiati, fino a raggiungere un totale di quasi 9 000 adesioni. Gli aggiornamenti su Twitter hanno permesso di trasmettere aggiornamenti dal vivo durante le conferenze dell'ETF, trasmettendo informazioni sull'ETF e le sue competenze a un pubblico forte di 2 500 presenze.

L'ETF ha ampliato notevolmente la sua produzione video per consentire alle parti interessate un più facile accesso alle sue conoscenze e competenze. Sono stati prodotti oltre 20 brevi reportage video, che hanno ricevuto 8 650 visualizzazioni sul canale YouTube dell'ETF e molte altre su altri media sociali.

L'attività di comunicazione dell'ETF ha ottenuto il riconoscimento dei migliori organismi internazionali del settore: la Global Alliance World PR Network (COMM Prix Award) e l'International Association of Business Communicators (Gold Quill Awards).

L'attività di divulgazione e di creazione di reti viene svolta sia all'interno sia tra i paesi. Il lavoro dell'ETF nei paesi viene presentato nella sezione 1.2, mentre le questioni transnazionali vengono trattate qui di seguito.

Cooperazione con gli Stati membri dell'UE

Conformemente al suo mandato, l'ETF si occupa di "*disseminare informazioni e incoraggiare il collegamento in rete e lo scambio di esperienze e buone prassi tra l'Unione europea e i paesi partner e tra paesi partner in materia di sviluppo del capitale umano*".

In questo contesto, l'ETF e diverse organizzazioni pertinenti degli Stati membri dell'UE hanno organizzato, nel 2014, attività congiunte a livello nazionale e regionale. Di seguito vengono forniti alcuni esempi di tali attività:

- seminario congiunto ETF-AFD dal titolo "Youth employability in Lebanon: the role of vocational education and training and entrepreneurship" [Occupabilità giovanile in Libano: il ruolo dell'istruzione e formazione professionale e l'imprenditorialità], 22-23 settembre 2014, Beirut.
- Conferenza congiunta ETF-British Council su assicurazione della qualità e istituzioni nel sistema delle qualifiche, 12 dicembre 2014, Ucraina.

Inoltre, alcuni strumenti importanti utilizzati nel 2014 sono stati l'**apprendimento tra pari** e le **visite di studio** presso diversi Stati membri dell'UE quali:

- Francia: apprendimento tra pari per le parti interessate della Tunisia sulla governance;
- Italia: evento di apprendimento tra pari per le parti interessate della Turchia sull'occupazione;
- Romania: evento di apprendimento tra pari nell'ambito del progetto FRAME per le parti interessate dell'Europa sudorientale e della Turchia sull'elaborazione di politiche basate su dati oggettivi;
- Austria: evento di apprendimento tra pari per le parti interessate israeliane sull'apprendimento basato sul lavoro e sulla formazione degli insegnanti;
- Paesi Bassi e Romania: visite di studio nell'ambito del progetto GEMM sull'assicurazione della qualità.

Al fine di coordinare gli sforzi e di assicurare la sinergia degli approcci, nel 2014 l'ETF ha incontrato i diversi attori degli Stati membri dell'UE e le organizzazioni internazionali in occasione della quarta riunione dei donatori attivi nel campo dell'istruzione e della formazione professionale nel Mediterraneo sudorientale. L'evento è stato organizzato a Torino il 20-21 ottobre 2014 ed è stato incentrato sull'apprendimento basato sul lavoro. Le discussioni sono state strutturate in cinque sessioni, che si sono occupate di politiche e iniziative nell'apprendimento basato sul lavoro, miglioramento della qualità dell'apprendimento basato sul lavoro, miglioramento dell'accesso all'apprendimento e ai tirocini, ruolo di insegnanti e formatori e migliore equilibrio tra apprendimento basato sulla scuola e apprendimento basato sul lavoro nell'IFTP.

L'ETF e la GIZ hanno organizzato un seminario congiunto a Bonn il 18 ottobre con il sostegno del BMZ per discutere del livello di cooperazione nel 2014, analizzando in particolare gli esempi di Kosovo*, Palestina, Egitto e Tunisia. 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 e di complementarità esplicita delle priorità operative e nei ruoli istituzionali. Entrambe le istituzioni hanno espresso un forte desiderio di continuare a rafforzare la cooperazione.

Cooperazione con le organizzazioni internazionali

Nel 2014 vi è stata 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 ha organizzato una delle due riunioni annuali a Torino il 18 novembre 2014, 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" e si è valutata una possibile cooperazione nell'ambito dell'apprendimento basato sul lavoro. Alla fine del 2014 è stata avviata la banca dati sugli indicatori mondiali delle competenze per l'occupazione (World Indicators of Skills for Employment, WISE), in seguito a una richiesta del gruppo di lavoro sullo sviluppo del G20 per la compilazione da parte delle organizzazioni internazionali pertinenti di una banca dati con indicatori confrontabili delle competenze per l'occupazione e la produttività per i paesi a basso reddito. Si tratta di un progetto congiunto di OCSE, ETF, OIL, UNESCO e Banca mondiale che attinge alle loro banche dati per il periodo dal 1990 a oggi per 214 paesi e 64 indicatori.

È proseguita la collaborazione dell'ETF, della BERS e della BEI nel campo della formazione all'imprenditorialità. È proseguito lo scambio di esperienze ed esperti in materia di sviluppo del capitale umano attraverso 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 altre istituzioni 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). Nell'allegato 5 figura una panoramica dettagliata di tali attività.

2. GESTIONE DELLE RISORSE

La presente sezione valuta l'efficacia della gestione delle risorse e dei processi di controllo dell'ETF ed è un prerequisito per la dichiarazione di affidabilità del direttore.

La gestione delle risorse dell'ETF avviene nel contesto più ampio del quadro di gestione basato sulle prestazioni (Performance Management Framework, PMF) dell'ETF. Questo quadro globale assicura che l'ETF gestisce le sue prestazioni in modo coerente in base alle priorità stabilite in fase di pianificazione e distribuite in tutta l'istituzione (cfr. l'allegato 1). Il PMF integra i processi di gestione e controllo in un unico sistema con conseguenti guadagni in termini di fornitura di risultati di qualità. Il PMF consente all'ETF di verificare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione attraverso l'analisi basata su dati oggettivi di risorse, costi e procedure.

2.1 Gestione delle risorse umane e finanziarie

Nel complesso, nel 2014, l'ETF ha utilizzato le risorse fornite dall'UE per la realizzazione delle proprie attività in tempo utile, nella quantità e qualità appropriate. I risultati della gestione delle risorse umane e finanziarie dell'ETF sono molto positivi.

2.1.1 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 2014 una gestione efficace delle risorse umane da parte dell'ETF è comprovata dai fatti riportati di seguito:

- il 31 dicembre 2014 erano vacanti due posti rispetto alla tabella dell'organico del 2014 di 94 posti, tuttavia non era vacante alcun posto rispetto alla tabella dell'organico 2015, che è stata ridotta a 92 posti;
- nel corso dell'anno l'ETF ha gestito cinque neoassunti e cinque persone che hanno lasciato il servizio, nove periodi di prova e 16 rinnovi contrattuali, cinque procedure di selezione cui hanno partecipato 700 candidati e per le quali sono stati organizzati 21 colloqui, 14 membri del personale interinale, un esperto nazionale di formazione professionale e 95 sessioni di apprendimento e sviluppo.

Inoltre, l'ETF si adopera per garantire la soddisfazione del personale per aumentare l'impegno e l'efficienza attraverso il regolare miglioramento delle condizioni di lavoro e delle relazioni, le attività di apprendimento e sviluppo, tra cui lo sviluppo della gestione del personale. In particolare, nel 2014 l'ETF ha:

- sviluppato una guida all'apprendimento e allo sviluppo per porre maggior enfasi sullo sviluppo di qualità a lungo termine;
- avviato un esercizio di commenti e suggerimenti a 360° finalizzato allo sviluppo e rivolto ai dirigenti. A partire dal 2015 saranno messe in atto specifiche azioni di apprendimento e di sviluppo (a livello individuale e/o di gruppo);
- avviato una valutazione del rischio di stress correlato al lavoro, le cui raccomandazioni saranno attuate a partire dal 2015; e

- rivisto le sue politiche relative al telelavoro⁶ e al tempo di lavoro⁷.

Miglioramento dell'efficienza

In seguito all'adozione del nuovo mandato nel 2008, l'ETF cerca di ridurre il personale amministrativo e al tempo stesso di aumentare al massimo il numero di esperti a disposizione, aumentando il personale del suo dipartimento operazioni del 19% (da 64 nel 2008 a 76 nel 2014).

Questa tendenza positiva è minacciata dall'eventuale necessità di ridurre il personale del 10% nel periodo 2013-18, invece del 5% applicabile a tutte le istituzioni dell'UE e agli altri organi ai sensi del quadro finanziario pluriennale. L'avvicendamento più elevato degli esperti dell'attività principale rispetto al resto del personale significa che la maggior parte dei tagli di personale rientrerà in questa categoria, con una conseguente riduzione dell'efficienza dell'ETF in termini di rapporto tra personale amministrativo e operativo.

Nel 2014, l'ETF ha proseguito gli sforzi per migliorare il suo modello aziendale attraverso una rassegna su come rendere la fornitura della sua attività principale più strategica ed efficiente. Con i contributi provenienti da un'analisi funzionale avviata nel 2013 e da un ampio processo di consultazione con il personale e la dirigenza, è stata adottata la decisione di attuare una riorganizzazione completa dell'ambito delle operazioni, riunendo tre reparti in uno unico e passando da oltre 50 progetti nazionali, regionali e tematici a sette progetti tematici strategici. Inoltre, le divisioni dipartimentali che si occupano di finanze e di appalti sono state concentrate nell'ambito dell'amministrazione centrale, che dovrebbe migliorare la sinergia. La riorganizzazione è entrata in vigore dal 1° Gennaio 2015.

Ai sensi dell'articolo 38, paragrafo 1, lettera c) del regolamento finanziario, nel 2014 l'ETF ha effettuato un esercizio di screening del personale, in linea con quello della Commissione (cfr. allegato 2). I risultati di questo esercizio dimostrano che in termini di utilizzo efficiente delle risorse umane, il confronto è favorevole rispetto alla Commissione europea.⁸ Al 15 dicembre 2014, il 22,2% del personale statutario dell'ETF era impegnato in attività amministrative e di coordinamento, rispetto al 24,1% della Commissione europea. Compresi i fornitori di servizi, il personale temporaneo e i tirocinanti, questa cifra era del 24,3% nell'ETF e del 26,5% nella Commissione. L'ETF ha assegnato il 61,7% del personale statutario alle attività operative, rispetto al 54,5% della Commissione europea. Considerate tutte le risorse umane, le cifre erano del 60,2% per l'ETF e del 53,5% per la Commissione. Il resto del personale delle due organizzazioni è stato classificato in una categoria neutra, conformemente alla metodologia di analisi del lavoro.

2.1.2 Gestione delle risorse finanziarie

Gestione del bilancio

Nel 2014 l'ETF ha ricevuto un contributo dall'UE di 20 143 500 EUR. Il consiglio di amministrazione ha deciso di aggiungere per la prima volta, ai sensi della normativa finanziaria di recente adozione, gli interessi maturati, pari a 14 552,88 EUR.

Nel 2014, l'ETF ha ricevuto inoltre 952 520 EUR come seconda rata per il progetto GEMM, 150 200 EUR come ultima rata per il progetto FRAME e 315 EUR a titolo di interessi accumulati dal fondo fiduciario del ministero italiano degli Affari esteri.

Di conseguenza, l'importo ricevuto dall'ETF nel corso del 2014 è stato di 21 261 087,55 EUR.

⁶ ETF/12/DIC/033 numero 2 -2014

⁷ ETF/14/DIC/004

⁸ In base alle ultime cifre disponibili provenienti dalla relazione sulle risorse umane del 2014 della Commissione.

Oltre a questo importo, nel 2014 l'ETF ha recuperato 124 924,46 EUR quali entrate con destinazione specifica interne, derivanti dal recupero delle spese effettuate nel corso del 2014 o negli anni precedenti, portando le entrate dell'ETF a 21 386 012,01 EUR.

Contributi dell'UE nel 2014

Su un totale di 20 158 053 EUR, l'ETF ha impegnato il 99,90%, mantenendo buoni risultati registrati negli anni precedenti (99,78% nel 2013, 99,91% nel 2012) e dimostrando come l'ETF abbia continuato a ottimizzare la sua esecuzione del bilancio, come sottolineato dal Parlamento europeo nell'ultimo disarcio⁹. Gli indicatori, analogamente buoni, per i pagamenti amministrativi e operativi (93,64% e 98,54%) indicano che gli sforzi investiti nella pianificazione hanno raggiunto i loro obiettivi.

Nel 2014, indicando l'effetto dei processi di pianificazione e monitoraggio e la continua rispondenza alle raccomandazioni ricevute dalla Corte dei conti, l'ETF ha eseguito 8 storni di bilancio (11 nel 2013 e 2012). Del bilancio totale, il 7,1% è stato riassegnato a linee di bilancio diverse (5,9% nel 2013 e 6,4% nel 2012). Sono state raggiunte buone prestazioni nel rispetto dei termini di pagamento con un tasso del 79% dei pagamenti effettuati entro la data di scadenza, dato che, sebbene leggermente inferiore a quello del 2013, è ancora rappresentativo dei miglioramenti apportati a partire dal 2011 (la relazione dell'ETF sul rispetto dei termini di pagamento e sulla sospensione dei termini è fornita nell'allegato 10.)

Gestione finanziaria degli indicatori delle prestazioni istituzionali (programma di lavoro 2014)

	2014	2013	2012	2011
Bilancio generale dell'ETF (contributo UE) (EUR)	20 158 053	20 143 500	20 144 530	20 350 000
Impegnati (EUR)	20 137 595	20 098 887	20 126 601	20 287 051
Esecuzione generale del bilancio (imp.) COM/Bilancio C1	99,90%	99,78%	99,91%	99,69%
Tasso (%) d'annullamento degli SP (SP non pagati T1,2 C8+ non impegnati T1,2 C1+ non pagati T3 C1)	0,92%	0,99%	0,58%	0,58%
Tasso (%) del risultato economico (pagamento totale nell'anno N e riporto a N+1) come % del finanziamento totale UE ricevuto nell'anno N	99,55%	99,73%	99,94%	99,76%
Tasso di pagamento dei riporti (titolo 1 e 2 del bilancio amministrativo)	89,51%	84,16%	81,08%	89,64%
Pagamenti versati entro la scadenza	79%	84%	72%	74%

Tutti gli indicatori chiave di prestazione della gestione finanziaria sono in linea con gli obiettivi predefiniti nel programma di lavoro 2014. La valutazione di tali misurazioni delle prestazioni fornisce con ragionevole certezza un'indicazione delle prestazioni e dell'efficacia economica dell'ETF e del fatto che l'ETF ha utilizzato le risorse fornite dall'UE per la realizzazione delle proprie attività nel rispetto del principio di sana gestione finanziaria. Di seguito sono riportati ulteriori dettagli, divisi per categorie di indicatori.

Riporto e RAL 2014-15

Complessivamente, il riporto (titoli 1 e 2) è aumentato dal 5,4% nel 2013-14 al 6,4% nel 2014-15, prossimo al livello del 2012-13. D'altra parte, la diminuzione del RAL dal 34,0% al 32,4% indica che l'ETF prosegue la tendenza in corso di mantenere i suoi pagamenti operativi maggiormente in linea con il ciclo annuale.

⁹ Parlamento europeo - commissione per il controllo dei bilanci sul disarcio relativo all'esecuzione del bilancio della Fondazione europea per la formazione professionale per l'esercizio 2013 (2014/2104 (DIC)).

	2014	2013	2012	2011
Totale riporto + RAL in N+1	13,14%	14,30%	14,00%	13,10%
Riporto in N+1 - T1	1,5%	2,2%	2,5%	1,6%
Riporto in N+1 - T2	36,2%	28,6%	36,1%	23,3%
Totale riporto (T1 e T2)	6,4%	5,4%	6,3%	3,9%
RAL in N+1 - T3	32,4%	34,0%	35,0%	33,1%

Complessivamente nel 2014 è stato pagato l'86,8% dell'importo totale di 20 158 053 EUR impegnato. Considerando lo 0,1% indicato per il disimpegno a fine anno, il restante 13,1% verrà pagato nel 2015. Di questo, il 4,2% corrisponde ad attività già attuate nel 2014 ma non ancora pagate, il 7,5% corrisponde ad attività impegnate nel 2014, la cui attuazione è prevista per il 2015 e solo l'1,4% corrisponde ad attività che sono state rinviate nel 2015.

		Sovvenzione 2014	Pagate nel 2014	Da pagare nel 2015	Di cui		
					attuate nel 2014 in attesa di pagamento	da attuare nel 2015	
						pianificate	ritardate
		A	B	C=D+E+F	D	E	F
Ammin (riporto)	T1	12 809 103	98,4%	1,5%	1,4%	0,1%	0,0%
	T2	2 090 253	63,8%	36,2%	6,4%	29,8%	0,0%
	T1+T2	14 899 356	93,6%	6,4%	2,1%	4,2%	0,0%
Operativo (RAL)	T3	5 258 697	67,5%	32,4%	9,9%	16,9%	5,3%
ETF in generale		20 158 053	86,8%	13,1%	4,2%	7,5%	1,4%

Al titolo 1, l'importo di 183 350,40 EUR (1,5% del titolo 1 del bilancio) riportato rappresenta una riduzione importante rispetto al 2,2% dell'esercizio precedente (soglia di attenzione del 10%), collegata principalmente a:

- formazione 66 371 EUR (36% del riporto del titolo 1);
- missioni amministrative 53 285 EUR (29%);
- sostegno temporaneo e servizi di accoglienza per 32 253 EUR (18%).

Al titolo 2, l'importo di 756 768,29 EUR (36,2% del titolo 2 del bilancio) riportato rappresenta un aumento rispetto al 28,6% dell'esercizio precedente, con entrambe le percentuali superiori alla soglia di attenzione del 20%, ed è collegato principalmente a:

- acquisto di mobili e arredo 373 045 EUR (49% del riporto del titolo 2);
- sviluppo software 113 587 EUR (15% del riporto del titolo 2);
- acquisto di hardware 92 743 EUR (12% del riporto del titolo 2).
- pagamento all'UE per sistemi informatici 49 176 (6% del riporto del titolo 2).

Il riporto relativamente elevato nel titolo 2, mobili e attrezzatura IT è collegato alla decisione dell'ETF di stanziare l'eccedenza derivante dal fattore di ponderazione ridotto individuato alla fine del 2014 per sostituire i mobili e l'attrezzatura IT che non sono stati aggiornati per 20 anni.

Ciò è più evidente nella descrizione qualitativa degli stanziamenti riportati e della distribuzione RAL di cui sopra, dove si evidenzia che il pagamento del 29,8% del riporto amministrativo sul titolo 2 è stato previsto per il 2015.

Al titolo 3, gli impegni in sospeso ("reste à liquider", RAL) sono diminuiti sia in percentuale (dal 34% nel 2013 al 32,4% nel 2014) sia in valore assoluto, da 1,8 Mio EUR nel 2013 a 1,7 Mio EUR nel 2014).

Ciò significa che il 67,5% degli stanziamenti operativi sono stati pagati entro l'anno e il restante 32,4% è collegato per lo più alla normale attuazione dei progetti operativi (il 9,9% corrisponde ad attività svolte nel 2014, ma ancora da pagare nel 2015; il 16,9% corrisponde ad attività pianificate da attuare nel 2015, senza ritardi registrati e il 5,3% ad attività in ritardo a causa principalmente della situazione geopolitica dei paesi partner e/o della disponibilità delle parti interessate).

Importo restituito al bilancio dell'UE (risultato dell'esecuzione del bilancio)

Come risultato complessivo, l'importo da rimborsare al bilancio dell'UE è di 188 193 EUR, pari allo 0,9% del contributo totale dell'UE, che rimane in linea con le piccole quantità restituite dall'ETF negli ultimi anni (199 463 EUR nel 2013 e 125 366 EUR nel 2012). Si tratta di un ottimo risultato, considerando che la soglia suscettibile di produrre ripercussioni sui negoziati sul bilancio è del 5 %.

	2014	2013	2012	2011
Totale da rimborsare:	188 193	199 463	125 366	117 196
% della sovvenzione:	0,9%	1,0%	0,6%	0,6%
T1 stanziamenti d'imp. non impegnati	13 714	22 653	7 411	4 851
T2 stanziamenti d'imp. non impegnati	374	21 254	373	28 944
T1 C8 non pagati	45 045	83 030	59 565	26 631
T2 C8 non pagati	40 084	61 843	45 892	40 357
T3 SP non pagati:	86 294	9 656	4 395	16 413
Altri annullamenti	2 682	1 026	7 730	

Il pagamento della spesa amministrativa riportato dal 2013 (titolo 1 e 2) è stato pari all'89,5%, un miglioramento rispetto ai risultati precedenti (84,2% nel 2013 e 81,1% nel 2012). Ciò ha portato a una quantità significativamente ridotta di stanziamenti annullati per le spese amministrative rispetto agli anni precedenti, indicando una stima più appropriata delle rimanenti spese alla fine dell'anno (T1 e 2 C8 non pagato).

La quantità relativamente elevata di annullamenti degli stanziamenti di pagamento (SP) al titolo 3 è collegata al ritardo delle fatture la cui ricezione è prevista entro la fine dell'anno (titolo 3 SP non pagati).

Altri fondi

Fondo fiduciario italiano

Nel 2014 sono stati ricevuti per il fondo fiduciario italiano soltanto 314,66 EUR (a titolo di interessi accumulati), che hanno portato il bilancio residuo a 24 996,88 EUR. L'importo è stato interamente impegnato nel 2014 ed è stato effettuato un riporto di 3 743,17 EUR da corrispondere nel 2015. È altamente probabile che nel 2015 saranno consumate tutte le restanti risorse del fondo.

FRAME

Su un totale di 1 400 000 EUR ricevuti per il progetto FRAME (una prima rata di 1 249 800 nel 2013 e di 150 200 nel 2014), l'ETF ha già impegnato alla fine del 2014 la somma di 1 396 260,27 EUR (il 99,73%) e ha versato 1 313 106,78 (il 94,04%) dell'importo impegnato. Le attività sono state portate a termine e i pagamenti per importi fino a 83 154,49 EUR dovranno essere eseguiti nel 2015.

GEMM

Su un totale di 1 547 241 EUR ricevuti per il progetto GEMM (594 721 EUR nel 2013 e 952 520 EUR nel 2014), l'ETF ha già impegnato il 75,73% e versato il 64,57% dell'importo impegnato. È prevista un'ultima rata di 402 000 EUR all'inizio del 2015.

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 direttore¹⁰, 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'ETF¹¹, la decisione 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.

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.

Per potenziare gli ambiti di garanzia, 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 2014 è riportato nell'allegato 6.

Gestione delle procedure di appalto

Nel 2014 sono state avviate 28 procedure di appalto (29 nel 2013), la maggior parte delle quali era in programma inizialmente nel piano annuale delle procedure d'appalto (83%) ed è sfociata nella firma di un contratto d'appalto (86%) . Nel complesso, nel 2014 l'ETF ha emesso e firmato 26 nuovi contratti. Alla fine di dicembre 2014, l'ETF gestiva 95 contratti in vigore e faceva parte di 38 contratti interistituzionali.

Dall'inizio del 2014 l'ETF ha guidato un gruppo di lavoro interagenzia sugli appalti interistituzionali e interagenzia, che è stato istituito in risposta alla strategia comune. Il gruppo ha l'obiettivo di ottimizzare l'intero processo e di potenziare al massimo l'utilizzo di appalti congiunti da parte delle Agenzie, istituendo due procedure:

- una procedura sulle gare d'appalto interistituzionali, che dovranno essere seguite dai servizi della Commissione;
- una procedura sulle gare d'appalto interagenzia, che dovranno essere seguite dalle agenzie.

La prima procedura è stata adottata dalla Commissione e pubblicata sul sito BudgWeb e la seconda procedura è stata recentemente approvata dalla rete di agenzie.

¹⁰ ETF/12/DIC/002 numero 3

¹¹ ETF/12/DIC/003

Prevenzione e individuazione delle frodi

L'ETF ha sviluppato la sua strategia di lotta contro le frodi, come previsto nella strategia globale antifrode della Commissione¹². La strategia dell'ETF ha come obiettivo di valutare le misure antifrode in vigore che migliorano la prevenzione e l'individuazione delle frodi all'interno dell'ETF e di individuare gli ambiti residui di intervento necessari a rafforzare il quadro antifrode dell'ETF. Questo approccio globale contribuisce a sviluppare e attuare una cultura anti-frode all'interno dell'organizzazione. La strategia è stata elaborata tenendo in debita considerazione i principi di proporzionalità e di efficacia economica dei controlli. In linea di principio, i controlli destinati a prevenire e individuare le frodi non sono dissimili da quelli destinati a garantire la legittimità e la regolarità delle transazioni. Entro la fine del 2015 sarà interamente attuato un piano d'azione destinato a rafforzare il quadro antifrode dell'ETF. Nel corso dell'anno in esame non è stato trasmesso alcun caso all'OLAF.

Protezione dei dati

L'anno 2014 ha rappresentato nel settore della protezione dei dati, un anno di mantenimento. È stata mantenuta la conformità raggiunta al 100% per le notifiche emesse ai sensi dell'art. 25 del regolamento 45/2001. Tutte le notifiche sono state riviste e aggiornate, se del caso.

2.2 Valutazione dei risultati dell'audit e seguito delle raccomandazioni dell'audit

Questa sezione riferisce e valuta le osservazioni e le conclusioni riferite dai revisori che potrebbero avere un impatto rilevante sul conseguimento degli obiettivi di controllo interno, e quindi sull'assicurazione, insieme a tutte le misure di gestione adottate in risposta alle raccomandazioni di audit. L'ETF viene sottoposta al controllo di revisori interni ed esterni: il controllo interno viene svolto dal servizio interno di audit della Commissione (IAS) e dalla Corte dei conti europea (CC).

L'ETF non ha mai ricevuto raccomandazioni critiche da parte degli organi di controllo. Il 2014 non ha rappresentato un'eccezione e non sono state formulate raccomandazioni critiche.

Corte dei conti europea

La seconda visita della Corte dei conti europea all'ETF per l'esercizio finanziario 2013 è stata effettuata il 7-11 aprile 2014. Nella sua relazione finale per l'esercizio finanziario 2013, 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 formulato un'osservazione sui conti dell'ETF in un'unica banca con un "credit rating" basso. Per affrontare il problema, nel 2014 l'ETF ha partecipato a una procedura d'appalto congiunta per i servizi bancari avviata dalla Commissione europea, che si concluderà all'inizio del 2015.

Il primo audit per l'esercizio finanziario 2014 ha avuto luogo il 20-24 ottobre 2014 ed è stato svolto dalla Corte dei conti europea. A partire da questo audit finanziario entreranno in vigore nuove disposizioni per l'audit annuale dell'agenzia, ai sensi dell'art. 208 del nuovo regolamento finanziario, in connessione con l'art. 107 del nuovo regolamento finanziario quadro per le agenzie; pertanto il secondo audit sui conti dell'ETF per l'esercizio chiuso al 31/12/2014 sarà concluso da revisori privati nella prima metà del marzo 2015. La società di audit ha ricevuto l'incarico nell'ambito del contratto quadro interistituzionale di gara per gli audit e i controlli, in base alle specifiche tecniche concordate tra la Corte dei conti e la DG Bilancio.

Al 31 dicembre 2014 non risultava alcuna azione aperta in seguito agli audit della Corte dei conti europea.

¹² COM(2011) 376 24.06.2011 ETF/14/DEC/012

Audit dell'IAS

Nel 2014 l'IAS non ha svolto alcun audit. Nel corso dell'anno l'ETF ha risposto alla raccomandazione estremamente importante relativa alla nomina formale della commissione selezionatrice negli appalti risalente all'audit svolto dall'IAS nel 2013. Sono stati forniti dati oggettivi all'IAS per la revisione annuale del 2014.

Risultati del programma di audit ex post dell'ETF per il 2014

Oltre all'attività di audit svolta da organi istituzionali, nel 2014 l'ETF ha affidato due incarichi di audit ex post tramite i contratti quadro interistituzionali della DG Bilancio per i contratti quadro di audit ¹³ con società di audit esterne. I due incarichi e le relative conclusioni sono descritti di seguito:

3. audit ex post relativo alle questioni finanziarie e alle prestazioni per il progetto di competenze per il futuro: sostegno allo sviluppo di una visione strategica completa di sviluppo delle risorse umane nei paesi candidati e potenziali candidati (FRAME).

La relazione finale sull'audit finanziario ex post si è conclusa con il seguente parere senza riserve:

- "Le spese incluse nell'elenco delle transazioni, che riflettono le spese sostenute per il progetto tra il 9 maggio 2013 e il 26 gennaio 2015, sono state documentate adeguatamente e debitamente autorizzate; e
- i fondi di progetto ricevuti dall'ETF sono stati utilizzati per gli scopi previsti nell'ambito del progetto, nel rispetto del quadro normativo dell'ETF e dei principi di una sana gestione finanziaria."

La conclusione generale dell'audit sulle prestazioni è che "l'ETF ha utilizzato con successo i fondi ricevuti per fornire i risultati attesi del progetto FRAME, nel rispetto dei principi di economia, efficienza ed efficacia". In particolare i revisori "ritengono che in questi due ambiti di appalto e di gestione dei contratti, l'ETF abbia operato con modalità in grado di modo di sostenere al meglio l'economia e di ottenere un rapporto qualità prezzo ottimale dalle risorse di progetto, e, pertanto, reputano che tali prassi dovrebbero essere diffuse, quanto più possibile, ad altri progetti dell'ETF".

4. Audit ex post relativo alle questioni finanziarie e alle prestazioni per il progetto Governance per l'occupabilità nel Mediterraneo (GEMM). L'incarico sarà concluso nella prima metà del 2015.

Sulla base di quanto riportato sopra, i risultati positivi degli audit effettuati nel 2014 confermano le tendenze positive nei risultati degli audit degli ultimi 6 anni all'interno dell'ETF e rappresentano degli indicatori solidi delle prestazioni dell'ETF, a sostegno dell'assicurazione della gestione sul raggiungimento degli obiettivi di controllo interno¹⁴.

¹³ BUDG/11/PO/03 e BUDG/10/PO/01

¹⁴ Efficacia, efficienza ed economia delle operazioni; affidabilità delle relazioni che vengono redatte; salvaguardia del patrimonio e dell'informazione; prevenzione e rilevazione delle frodi e irregolarità e adeguata gestione dei rischi inerenti alla legittimità e regolarità delle operazioni sottostanti, tenendo conto del carattere pluriennale dei programmi e della natura dei corrispondenti pagamenti (regolamento finanziario art. 30).

3. VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DEI SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

Dal 2004, conformemente ai requisiti del regolamento finanziario, l'ETF ha adottato e 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 una gestione efficace. Le norme di controllo interno dell'ETF si basano sulle buone prassi internazionali, destinate a garantire il raggiungimento degli obiettivi politici e operativi e coprono l'intero processo di gestione, dalla definizione degli obiettivi al conseguimento dei risultati.

L'ETF ha messo in atto la struttura organizzativa e i sistemi di controllo interno adeguati al conseguimento degli obiettivi politici e di controllo, in conformità con le norme e tenendo conto dei rischi connessi con l'ambiente in cui opera.

Il quadro delle norme di controllo interno dell'ETF fornisce le norme di qualità relative all'efficienza e all'efficacia delle operazioni, garantendo al contempo la responsabilità. La gestione delle prestazioni dell'ETF è corroborata da un'efficace gestione del rischio e da attività di controllo interno che sostengono l'organizzazione nell'adozione di azioni correttive per soddisfare le norme definite.

La sezione seguente fornisce una valutazione di ciascuno dei principali elementi destinati a contribuire alla valutazione globale dell'efficacia del sistema di controllo interno dell'ETF, oltre ai processi di controllo e sistemi descritti nella sezione 2 per la gestione delle risorse. Tali elementi sono:

Risultati dell'esercizio di controlli interni delle operazioni ex post

A partire dal 2011 l'ETF ha introdotto controlli ex post sulle operazioni finanziarie con un campionamento degli impegni e dei pagamenti basato sui rischi.

All'inizio del 2015 l'esercizio è stato svolto da revisori esterni allo scopo di rivedere e migliorare la metodologia dell'ETF e di fornire un'assicurazione ragionevole della legittimità e regolarità delle sue operazioni finanziarie nel 2014. Secondo il parere espresso dal servizio di audit il risultato dei controlli ex post per il 2014 conferma che:

- le spese incluse nell'elenco delle operazioni di pagamento citato in precedenza, che riporta le spese sostenute tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2014 tramite il leggero flusso di lavoro per le operazioni a basso rischio, sono state adeguatamente documentate e debitamente autorizzate;
- i fondi sono stati erogati in conformità con il quadro normativo dell'ETF e con i principi di una sana gestione finanziaria e
- l'ETF ha istituito e garantito il funzionamento, sotto tutti gli aspetti sostanziali, di un sistema di controllo efficace ed efficiente in relazione al livello 2 e al livello 1 degli impegni di bilancio.

Risultati del processo di gestione dei rischi

Il processo di gestione dei rischi per il 2014 è stato bene integrato nelle attività dell'ETF a vari livelli, dove contribuisce al ciclo di miglioramento delle operazioni dell'ETF e al suo rendimento generale, nel modo seguente:

1. a livello di progetto/attività: i rischi riscontrati durante l'attuazione dei progetti/attività sono stati riferiti e seguiti attraverso il sistema software dashboard di monitoraggio;

2. a livello operativo: i registri di rischio per dipartimento/unità sono stati aggiornati due volte nel corso dell'anno e sono stati integrati nella macro autovalutazione annuale del rischio effettuata dalla dirigenza durante il processo di pianificazione; e
3. a livello macro-aziendale, l'autovalutazione del rischio della gestione annuale ha portato alla creazione di un registro dei rischi dell'ETF per il 2015 durante la pianificazione del programma di lavoro 2015. Questi esercizi hanno incluso la revisione dello stato di avanzamento del registro dei rischi per il 2014 e del relativo piano d'azione (allegato 13).

L'approccio alla gestione del rischio nell'ETF di cui sopra consente un controllo completo e coerente sui rischi potenziali che potrebbero influire sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi a livello strategico, organizzativo e operativo.

A causa della continua instabilità in alcuni paesi partner dell'ETF, è molto importante il monitoraggio della situazione particolare nei paesi partner che presentano un rischio associato. L'ETF deve essere preparato nel caso in cui il livello di rischio percepito cambi in un determinato paese.

Nel complesso, l'esercizio di gestione del rischio per il 2014 dimostra che il profilo di rischio dell'organizzazione è medio/basso. Ad oggi l'ETF non ha individuato rischi di livello critico o elevato.

Analisi delle eccezioni registrate e/o dei punti di debolezza nel controllo

Il funzionamento dei sistemi di controllo interno è stato attentamente controllato durante tutto l'anno tramite la registrazione sistematica delle eccezioni e dei punti di debolezza nel controllo interno. Sono state analizzate le cause alla base di queste eccezioni e di questi punti di debolezza e, qualora necessario, sono stati attuati i controlli correttivi e di attenuazione.

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 e/o punti di debolezza nel controllo interno e/o scostamenti dal quadro normativo previsto e vigente dell'ETF.

Nel 2014 sono state registrate nove eccezioni. Il valore finanziario complessivo delle eccezioni registrate è pari a 109 819,14 EUR, cifra che rappresenta lo 0,5% del bilancio totale eseguito di 20 158 053 EUR (nel 2013 sono state registrate cinque eccezioni con un valore finanziario pari allo 0,6% del bilancio totale del 2013). Conformemente alle procedure¹⁶ e politiche¹⁵ pertinenti dell'ETF, tutte e nove le eccezioni/gli eventi di non conformità registrati sono inferiori al criterio di rilevanza di 50 000 EUR, che richiederebbe un'indicazione precisa, e inferiori ai criteri di rilevanza del 2% del bilancio totale, che prefigurerebbero la segnalazione di una riserva per l'eccezione/i punti deboli nel controllo/la non conformità (cfr. la sezione 4).

Nel 2014 non sono emerse debolezze significative o rilevanti nel sistema di controllo interno dell'ETF e i controlli in atto hanno funzionato a dovere. Questo è un altro indicatore delle prestazioni che dimostra la corretta conformità e la sana gestione delle risorse dell'ETF nel 2014.

Progressi nella gestione delle risorse

La gestione dei processi¹⁶ è parte integrante del quadro di gestione delle prestazioni (Performance Management Framework, PMF) e del sistema di controllo dell'ETF. Dal 2007 l'ETF ha documentato i suoi processi/procedure principali e li riesamina e migliora periodicamente per garantire un'attuazione efficace, conveniente e coerente dei processi chiave dell'ETF, con una conseguente produzione di risultati migliori.

¹⁵ ETF/11/DIC/001 e ETF/09/DIC/018 numero 2 (allegato 4) Politica dell'ETF sui criteri di rilevanza

¹⁶ ETF/13/DIC/005 Politica di gestione dei processi dell'ETF

I processi fondamentali dell'ETF (quelli critici per il successo dell'organizzazione) sono classificati in

1. processi di gestione: processi che regolano il funzionamento dell'ETF e
2. processi fondamentali, ovvero quelli che costituiscono l'attività essenziale dell'ETF;
3. processi di sostegno, che sostengono i processi operativi e di gestione riportati in precedenza.

In particolare, alla fine del 2014, erano inclusi nell'inventario 58 processi/procedure: molti dei processi in fase di revisione o perfezionamento vengono sottoposti a modifiche per adattarli ai risultati finali degli sforzi dell'ETF nel 2014 destinati a organizzare attività operative in progetti strategici e alle modifiche organizzative decise alla fine del 2014.

Gestione del piano di miglioramento delle prestazioni dell'ETF

Il piano di miglioramento delle prestazioni dell'ETF (IMP) è un piano d'azione consolidato per il miglioramento aziendale, che include tutte le raccomandazioni derivanti dagli audit istituzionali, come quello della Corte dei conti e del servizio interno di audit e da altri controlli ex post, dalle valutazioni della gestione dei rischi, dell'efficacia dei controlli interni sulla gestione e dalle autovalutazioni e revisioni delle prestazioni organizzative e recensioni e da qualunque altra valutazione interna organizzata dall'ETF. Il piano di miglioramento delle prestazioni è gestito e controllato a livello centrale ed è oggetto di una relazione trimestrale destinata alla dirigenza dell'ETF. Le azioni di miglioramento nel 2014 si sono concentrate sul completamento di azioni conseguenti agli audit ex post del 2013 nell'ambito della gestione dei progetti, dei miglioramenti al dashboard e dei processi di gestione delle missioni e degli esperti. Non sono stati riferiti ritardi significativi nel corso del 2014 nell'attuazione delle azioni di miglioramento concordate: il 90% delle azioni incluse nel piano di miglioramento del 2014 è stato completato entro la fine dell'anno; il 10% delle azioni è stato rinviato al 2015 per allinearle alla riorganizzazione interna del 2015. Questo risultato è un indicatore fondamentale dell'efficienza organizzativa e della conformità dell'ETF

Risultati dello studio a tavolino del sistema di controllo interno

Lo studio a tavolino annuale svolto dal personale del coordinatore del controllo interno ha fornito un'utile panoramica sull'attuale stato di avanzamento del sistema di controllo dell'ETF. Ha confermato l'impegno dell'organizzazione nel garantire il rispetto dei requisiti delle norme di controllo interno e i continui miglioramenti verso l'efficacia e l'efficienza del sistema di controllo interno.

Risultati dell'autovalutazione della gestione

In linea con il suo quadro di gestione basato sulle prestazioni, che ha tratto spunto dal quadro comune di valutazione (CAF)¹⁷, l'esercizio di autovalutazione della gestione del 2014 è stato svolto utilizzando lo strumento di autovalutazione del quadro comune di valutazione e tenendo conto dei risultati degli elementi descritti in precedenza del sistema di controllo dell'ETF (l'analisi delle eccezioni registrate e/o dei punti deboli nel controllo, del processo di gestione del rischio, i risultati degli audit del 2014 e dello stato di avanzamento del piano di miglioramento dell'ETF, i risultati dei controlli transazionali ex post e l'esercizio dello studio a tavolino delle norme di controllo interno). Il CAF 2013 e il suo strumento di autovalutazione sono di particolare interesse per il quadro di gestione basato sulle prestazioni dell'ETF e il modello di quadro comune di valutazione esamina l'organizzazione da angolazioni diverse e allo stesso tempo segue un approccio globale all'analisi delle prestazioni dell'organizzazione. Tutte le norme di controllo interno dell'ETF sono coperte dai criteri del quadro comune di valutazione.

I risultati complessivi dell'autovalutazione della gestione del 2014 mostrano importanti sviluppi rispetto ai risultati del 2013, in particolare negli ambiti e nelle norme di controllo interno indicate come priorità

¹⁷ QUADRO COMUNE DI VALUTAZIONE 2013: Miglioramento dell'organizzazione pubblica attraverso l'autovalutazione.

dall'autovalutazione del 2013. Si tratta di: Leadership (ICS 1 Missione e valori; ICS 2 Valori etici e organizzativi; ICS 7 Struttura operativa) e gestione del personale (ICS 3 Assegnazione e mobilità del personale; ICS 4 Valutazione e sviluppo del personale): il recente processo destinato a rendere l'ETF più strategico, avviato dalla dirigenza nel dicembre 2013 e proseguito nel 2014, come indicato nel paragrafo 2.1, è considerato dalla dirigenza dell'ETF nell'arco dell'intera valutazione il processo di gestione più importante svolto nel 2014 e volto a potenziare l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie attraverso il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia e la realizzazione quindi di un effetto a livello della maggior parte dei criteri del quadro di valutazione comune e delle norme di controllo interno. La dirigenza dell'ETF confida nel fatto che la nuova organizzazione e, in particolare, l'approccio del progetto strategico ridurrà la frammentazione e fornirà gruppi più solidi con una ripartizione dei ruoli e delle responsabilità più chiara.

Anche in relazione ai risultati, l'esercizio mostra una valutazione positiva. Ad esempio, per quanto riguarda i beneficiari dell'ETF, la valutazione positiva si basa sui buoni risultati costanti mostrati dalle valutazioni, sul monitoraggio dei progetti e sulle indagini intraprese regolarmente per verificare il livello di soddisfazione dei beneficiari diretti del lavoro dell'ETF.

I risultati complessivi indicano che le prestazioni dell'organizzazione si ispirano al ciclo di miglioramento pianifica-realizza-verifica-intervieni (Plan-Do-Check-Act, PDCA)²⁹ e, pertanto, che l'ETF ha attuato, a diversi livelli organizzativi, strumenti adeguati per gestire le proprie prestazioni attraverso la qualità.

Per quanto riguarda lo stato complessivo del sistema di controllo interno, in generale l'ETF è conforme ai tre criteri di valutazione per l'efficacia; ovvero (a) personale in possesso delle conoscenze e delle competenze necessarie, (b) sistemi e procedure progettate e attuate per gestire i rischi principali con efficacia e (c) nessun caso di controlli inefficaci che abbiano esposto l'ETF ai suoi principali rischi.

Il miglioramento ulteriore dell'efficacia delle misure di controllo dell'ETF in atto, tenendo conto tra l'altro di tutti i punti deboli riferiti e delle eccezioni rilevate, è un continuo sforzo in linea con il principio di miglioramento continuo delle procedure di gestione. Gli esiti dettagliati dell'autovalutazione sono forniti nell'allegato 11.

In conclusione, nel 2014 la revisione annuale del sistema di controllo interno e delle prestazioni organizzative ha fornito ragionevoli garanzie alla dirigenza dell'ETF circa il livello di conformità a tutti i controlli interni, il corretto funzionamento dei sistemi in atto e le prestazioni organizzative.

L'esame ha evidenziato i principali punti di forza e i potenziali punti deboli dei sistemi in vigore e ha sostenuto la creazione della pianificazione di azioni di miglioramento.

4. AFFIDABILITÀ DELLA GESTIONE

Questa sezione esamina la valutazione degli elementi riportati nelle parti 2 e 3 e trae conclusioni a sostegno della dichiarazione di affidabilità, ovvero se debba essere qualificata con riserva.

4.1 Analisi degli elementi a sostegno dell'affidabilità

Le informazioni riportate nelle parti 1 e 2 derivano dai risultati di gestione e monitoraggio dei revisori contenuti nelle relazioni elencate. Tali relazioni derivano da un'analisi sistematica dei dati oggettivi disponibili. Questo approccio fornisce sufficienti garanzie per quanto riguarda la completezza e l'affidabilità delle informazioni riportate e si traduce in una copertura completa del bilancio delegato all'ETF.

La dichiarazione di affidabilità dell'ordinatore dell'ETF riportata nella relazione annuale di attività per il 2013 non contiene alcuna riserva.

4.2 Conclusione generale sull'assicurazione e sulle 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 2014.**

4.3 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 2014 offrono un'immagine vera e corretta¹⁸,
- 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;
- sui risultati della revisione annuale e dell'autovalutazione della dirigenza del sistema di controllo interno e delle prestazioni in ambito organizzativo;
- sui risultati dell'esercizio ex post sulle transazioni interne;
- 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.

Località....., data.....

¹⁸ L'espressione "immagine veritiera e corretta" in questo contesto significa un'immagine affidabile, completa ed esatta della situazione dell'istituzione.

