

RELAZIONE ANNUALE DI ATTIVITÀ CONSOLIDATA 2016 - SINTESI



SINTESI

Il riassunto esecutivo cattura i risultati principali e i progressi fatti nel corso del 2016 per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ETF e misura le sue prestazioni rispetto agli indicatori chiave e ai suoi controlli interni.

Le attività svolte nel 2016 dall'ETF sono state guidate dagli obiettivi strategici dell'agenzia per il periodo 2014-2020 e dagli obiettivi della prospettiva a medio termine per il periodo 2014-2017. Questi sono stati specificati dettagliatamente negli obiettivi annuali per il 2016, i quali hanno anche evidenziato i settori dei progetti strategici dell'ETF. Inoltre, i risultati dell'ETF sono in linea con gli obiettivi politici del 2020 di migliorare la sicurezza, la stabilità e la prosperità nei paesi limitrofi dell'UE.

Finalità della strategia dell'ETF per il periodo 2014-2020	Obiettivi strategici di medio termine per il periodo 2014-2017	Obiettivi annuali 2016
Obiettivo 1. Formulazione di politiche basate su dati oggettivi: supportare le informazioni e le capacità dei paesi partner in ogni fase del ciclo di politiche per l'IFP, portando innovazione e sviluppo sostenibile. Obiettivo 2. Sostegno alle politiche dell'UE: sostenere la dimensione esterna delle politiche dell'UE per lo sviluppo del capitale umano. Obiettivo 3. Partenariato e comunicazione. Obiettivo 4. Sviluppo dell'organizzazione.	1: Rafforzare l'analisi delle politiche in materia di IFP basata su dati oggettivi	1: Rafforzamento della capacità volta allo sviluppo del capitale umano nei paesi partner attraverso l'analisi delle politiche fondata su dati oggettivi.
	2: Modernizzare i sistemi di IFP in una prospettiva di apprendimento permanente	2: Incremento dell'efficienza interna dell'IFP nei paesi partner mediante una governance multilivello dei sistemi di IFP, la garanzia della qualità, l'apprendimento e l'insegnamento, nonché il sostegno all'attuazione e al monitoraggio dei relativi programmi e progetti della Commissione europea.
	3: Aumentare l'importanza della fornitura di IFP relativamente al mercato del lavoro e alla coesione economica e sociale.	3: Incremento dell'efficienza esterna dell'IFP nei paesi partner mediante il sostegno alle qualifiche e ai relativi sistemi, l'apprendimento basato sul lavoro, le competenze occupazionali e l'occupabilità, l'apprendimento imprenditoriale e le competenze aziendali.

A) Principali risultati operativi conseguiti nel 2016

Nel 2016, complessivamente, l'ETF ha portato a termine oltre il 94 %* delle attività pianificate del programma di lavoro definite nei suoi sette progetti strategici, in linea con le prestazioni elevate del 2015 (95 %). Nel 2016, oltre il 90 % delle attività dell'ETF è stato realizzato entro i tempi stabiliti, mostrando un notevole miglioramento rispetto al 2015 (83 %).

Il presente documento fornisce alcuni punti salienti dei risultati dell'ETF derivanti dai progetti strategici dell'ETF a fronte degli obiettivi annuali. Maggiori dettagli sui risultati operativi dell'ETF sono riportati nella sezione 1.

* Risultato al 31 dicembre 2016 e destinato a raggiungere il 100 % entro il 30 giugno 2017

SOSTEGNO ALL'ASSISTENZA DELL'UE

Mentre il sostegno dell'ETF all'assistenza dell'UE nel contesto delle relazioni esterne dell'UE interessa gli obiettivi annuali dell'ETF, una massa critica è focalizzata sul suo contributo alla programmazione e alla rendicontazione dei progressi compiuti dai paesi, derivanti dall'analisi delle politiche basate su dati oggettivi. Inoltre, nel 2016, l'ETF ha gestito 105 richieste di assistenza provenienti dalla Commissione europea e dalle delegazioni dell'UE. Questa continua domanda di sostegno dell'ETF è la conferma del solido rendimento della Fondazione e del valore del suo contributo all'UE come attore globale. Nel corso dell'anno si è registrato uno spostamento delle priorità, passando dai paesi del Mediterraneo meridionale e orientale verso l'Europa sudorientale e la Turchia, mentre le richieste relative al partenariato orientale e all'Asia centrale sono rimaste stabili.

La soddisfazione nei confronti dei servizi forniti dall'ETF per quanto riguarda la qualità del lavoro della Fondazione, l'utilità e la tempestività del sostegno sono stati valutati positivamente in un'indagine di riscontro fornito da tutti gli intervistati.

La natura aggiornata e completa della competenza settoriale da parte dell'ETF è richiesta in particolare dalla DG NEAR e dalle delegazioni dell'UE nei programmi di vicinato e allargamento. L'ETF ha contribuito a migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi dell'Unione europea, in particolare mediante il sostegno dei contratti di riforma settoriale in Marocco, Giordania, Serbia, Georgia e Albania, oltre a collaborare nella definizione dei termini di riferimento per un progetto in materia di IFP e occupazione del valore di 6 milioni di EUR in Bielorussia. Come negli anni precedenti, l'ETF ha sostenuto la Commissione nei dialoghi politici e nel monitoraggio dei progressi compiuti nella riforma. Eventi degni di nota per il 2016 sono stati il contributo dell'ETF alle conclusioni di Riga (in stretta collaborazione con il Cedefop), nonché i programmi di riforma economica e l'approccio del cosiddetto semestre «light» nell'Europa sudorientale e in Turchia, sotto il coordinamento della DG NEAR e della DG EMPL.

Inoltre, l'ETF ha sostenuto la DG DEVCO fornendo un contributo sotto forma di competenze alle sessioni di formazione annuali DEVCO per le delegazioni dell'UE, nonché contribuendo alla struttura dell'IFP e a un programma regionale in America latina.

ANALISI DELLE POLITICHE MEDIANTE IL PROCESSO DI TORINO

Con la quarta tornata del **processo di Torino**, l'ETF ha fornito ai paesi partner una metodologia ad hoc per il monitoraggio dei progressi delle politiche in materia di IFP, raccogliendo dati appropriati. In totale sono state prodotte 25 relazioni per paese e 31 relazioni regionali. Venti dei paesi partecipanti, di cui sette per la prima volta, hanno completato l'autovalutazione registrando livelli di capacità significativamente maggiori.

Sono aumentate anche la gamma e l'intensità del coinvolgimento delle parti interessate. Nei venticinque paesi partecipanti, sono state direttamente coinvolte più di 1 200 persone, oltre al contributo delle delegazioni dell'UE e dei progetti con base nei paesi partecipanti e delle organizzazioni di donatori bilaterali e multilaterali. La maggior parte dei partecipanti, il 43 %, proviene da enti pubblici, il 15 % dal settore privato e il resto da organizzazioni internazionali e non governative.

COMPETENZE E GOVERNANCE DEL SISTEMA DI IFP: ESPERIENZA IN TUNISIA

Nell'ambito del processo di Torino, la valutazione biennale dell'ETF basata su dati oggettivi dei progressi compiuti in materia di IFP è stata condotta a livello regionale a Medenina, Gabès e Sfax, che hanno dato anche un contributo allo sviluppo delle capacità.

Il rafforzamento delle competenze e delle opportunità di occupazione dei cittadini, soprattutto fra i giovani, è stato al centro del lavoro dell'ETF in Tunisia. Il paese è afflitto da un elevato tasso di

disoccupazione giovanile, ma i datori di lavoro fanno fatica a trovare candidati con le giuste competenze. Il governo pensa alla regionalizzazione per costruire legami più forti tra imprese e mondo dell'istruzione e rendere l'IFP più pertinente alle esigenze del mercato del lavoro locale.

L'ETF ha sostenuto il governo in questo obiettivo, in particolare attraverso lo sviluppo di capacità per responsabilizzare le parti interessate del luogo ad affrontare insieme le esigenze locali, migliorando così l'efficacia e l'efficienza della governance del sistema di IFP.

Un progetto pilota condotto a Gabès per migliorare l'occupabilità dei giovani sarà attuato anche a Kairouan e Mahdia. Il lavoro dell'ETF a Medenina e l'esperienza successiva hanno contribuito al programma IRADA finanziato dall'UE (dotazione di bilancio 32 milioni di EUR) che mira a incrementare lo sviluppo regionale migliorando la qualità e la pertinenza dell'IFP per creare migliori opportunità per i giovani. L'ETF ha contribuito all'elaborazione del programma e ne sosterrà l'attuazione.

GOVERNANCE MULTILIVELLO: DECENTRAMENTO DELL'IFP

L'IFP svolge un ruolo importante nel sostegno alla crescita economica in Ucraina. L'ETF ha collaborato con il ministero dell'Istruzione e della scienza alla ristrutturazione e riorganizzazione del sistema dell'IFP per renderlo più rispondente alle nuove opportunità e per dotare gli studenti delle competenze adeguate a trovare un lavoro di qualità.

L'introduzione del processo di Torino in tutte le regioni dell'Ucraina ha consentito di effettuare analisi regionali sulla domanda e sull'offerta di IFP. Parallelamente, l'ETF ha fornito le competenze per sostenere il decentramento, concentrandosi sui diversi ruoli e responsabilità a livello nazionale, regionale e locale, sui canali di finanziamento dei sistemi di IFP e delle politiche in materia di IFP, nonché sul ruolo dei partenariati pubblico-privati.

L'ETF continuerà a sviluppare la capacità delle parti interessate a livello regionale e nazionale, in modo che le riforme dell'IFP siano sostenibili e scaturiscano da un'agenda di discussione tra i partner regionali e locali i cui punti principali sono l'IFP e le competenze.

ORGANIZZARSI PER OTTENERE QUALIFICHE MIGLIORI

Il progetto strategico sulle qualifiche ha visto la collaborazione di 18 paesi per la modernizzazione delle qualifiche utilizzando quadri nazionali delle qualifiche (QNQ) come strumento strategico. Il lavoro dei paesi candidati e potenziali candidati ha continuato a fare riferimento ai quadri europei delle qualifiche (QEQ), per rendere le qualifiche più visibili, comparabili e trasparenti.

Al fine di sostenere i paesi partner nel conseguimento dell'impegnativo obiettivo di attuare interamente i QNQ, l'ETF ha sviluppato un pacchetto di strumenti atto a fornire sostegno pratico su come organizzarsi per ottenere qualifiche migliori. Il nuovo pacchetto di strumenti dell'ETF ideato per i responsabili politici dei paesi partner riguarda i quattro "pilastri" della riforma del sistema nazionale delle qualifiche: legislazione, parti interessate, istituzioni e garanzia di qualità. Sfruttando l'esperienza acquisita dai paesi partner e da altre fonti internazionali, il pacchetto di strumenti ha offerto una guida pratica corredata di esempi. Il pacchetto è stato presentato alla quarta conferenza internazionale dell'ETF "*Organizzarsi per ottenere qualifiche migliori*", svoltasi a Bruxelles nel novembre 2016, alla quale hanno partecipato oltre 150 delegati, fra cui rappresentanti dei paesi partner dell'ETF, degli Stati membri dell'UE, di istituzioni europee e internazionali ed esperti mondiali. L'apprendimento tra pari è stato il tema centrale dell'evento, a dimostrazione dell'impegno assunto dall'ETF per il sostegno allo sviluppo di soluzioni autonome da parte dei paesi partner.

Per collegare più direttamente le qualifiche alle esigenze del mercato del lavoro, l'ETF ha lavorato con i paesi partner anche alla convalida dell'apprendimento non formale e informale(VNFIL). In Kosovo¹, la Fondazione ha aiutato l'autorità nazionale per le qualifiche nello sviluppo delle capacità per il processo preliminare al riconoscimento dell'apprendimento precedente, al fine di migliorare l'occupabilità dei cittadini.

È proseguita la cooperazione con il Cedefop sull'analisi del sistema di qualifiche ed è stato prodotto uno studio congiunto sui risultati di apprendimento nelle qualifiche dell'IFP nell'UE e nei paesi del vicinato.

DALLA SCUOLA AL LAVORO ATTRAVERSO L'APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO

L'ETF si è adoperata per migliorare la rilevanza dell'IFP e combattere così la disoccupazione giovanile attraverso la promozione dell'apprendimento basato sul lavoro. La Fondazione ha collaborato con i paesi partner al fine di rafforzare la capacità dei responsabili politici, dei fornitori di IFP e dei datori di lavoro di attuare politiche aggiornate di apprendimento basato sul lavoro. Nel partenariato orientale e in Kazakhstan, l'iniziativa "Skills Connexion" ha effettuato una mappatura del contesto e ha individuato i programmi che possono essere ampliati. Questo dimostra che aumentando il livello del dialogo tra le parti interessate, migliorano i programmi di apprendimento basato sul lavoro e la qualità e la pertinenza delle competenze.

Nel mese di ottobre, la delegazione per le relazioni con i paesi del Maghreb e la commissione per l'occupazione e gli affari sociali hanno organizzato al Parlamento europeo un dibattito sull'argomento con rappresentanti di Marocco, Algeria e Tunisia nonché dell'ETF e della Commissione europea. Il tema centrale è stato la maggiore mobilità nell'apprendimento basato sul lavoro all'interno della regione sia sud > sud che sud > nord.

Promuovere l'apprendimento basato sul lavoro è anche uno dei risultati di medio termine delle conclusioni di Riga che hanno delineato l'agenda dell'IFP per i prossimi anni. L'ETF ha fornito sostegno specifico in questo settore ai paesi candidati, tra cui azioni mirate di sviluppo delle capacità e l'apprendimento fra pari, nonché la partecipazione all'Alleanza europea per l'apprendistato.

PREVISIONE E ADEGUAMENTO DELLE COMPETENZE

I paesi partner hanno potenziato la propria capacità di raccogliere e utilizzare le informazioni relative al mercato del lavoro e di sviluppare metodologie e strumenti per un migliore allineamento dell'offerta di competenze alle esigenze del mercato del lavoro con il contributo dell'ETF. Il progetto «Make it Match»(parte della piattaforma del partenariato orientale II - programma di lavoro 2014-2017) mirava a migliorare le capacità dei responsabili delle decisioni nei paesi del partenariato orientale. Il progetto ha creato una rete di adeguamento delle competenze con la partecipazione degli organismi dell'UE e degli Stati membri al fine di promuovere la condivisione delle conoscenze e l'apprendimento tra pari sullo sviluppo di approcci riguardanti la raccolta di informazioni sulle competenze nei paesi partecipanti.

Per affrontare il problema della riduzione della disoccupazione e dell'occupazione di scarsa qualità contrastando al contempo la perdita di competenze e conoscenze a livello nazionale a causa dei flussi migratori, l'ETF ha sostenuto i paesi partner nello sviluppo di strumenti di controllo per tenere traccia delle tendenze del mercato del lavoro e allineare l'offerta di competenze da parte del sistema di IFP alla domanda del mercato del lavoro nei paesi partner. Per sviluppare la capacità dei paesi partner in questi settori, in Armenia, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Kosovo e Moldavia si sono tenute sessioni

¹ Tale denominazione non pregiudica le posizioni riguardo allo status ed è in linea con la UNSCR 1244 e con il parere della CIG sulla dichiarazione di indipendenza del Kosovo.

ad hoc di formazione e scambi di conoscenze su come condurre studi di tracciabilità, elaborare metodologie di adeguamento delle competenze e sviluppare prospettive settoriali.

SVILUPPO DI UNA CULTURA IMPRENDITORIALE

Le azioni dell'ETF hanno favorito l'apprendimento imprenditoriale nell'ambito dell'IFP con l'obiettivo di creare una forza lavoro di stampo maggiormente imprenditoriale nei paesi partner partecipanti.

L'attenzione del lavoro dell'ETF è stata rivolta al tentativo di facilitare la condivisione di buone pratiche tra le parti interessate al fine di sostenere i paesi partner nello sviluppo della dimensione del capitale umano dello «Small Business Act» per l'Europa (SBA), compreso l'apprendimento imprenditoriale.

Più in particolare, in Montenegro, l'ETF ha sostenuto il paese nella sua nuova strategia industriale con l'obiettivo principale di aumentare la competitività e la creazione di posti di lavoro. Il partenariato nazionale per l'apprendimento imprenditoriale (National Partnership for Entrepreneurial Learning), un partenariato pubblico-privato tra servizi governativi, organizzazioni imprenditoriali e istruzione guidato dal ministero dell'Istruzione, ha lanciato un'iniziativa di buone pratiche a seguito della valutazione dello SBA, sulla base della metodologia dell'ETF.

Il Montenegro è stato altresì recentemente riconosciuto come leader nell'apprendimento imprenditoriale nell'edizione 2016 dello studio «Entrepreneurship in Education» (imprenditorialità nell'istruzione) della Commissione europea. Le buone pratiche nazionali nell'apprendimento imprenditoriale sono state riconosciute anche da Euroskills.

In Tunisia, il governo ha riconosciuto l'importanza dello sviluppo di una mentalità imprenditoriale per i propri cittadini quale veicolo per la creazione di posti di lavoro. L'ETF ha collaborato con il ministero dell'IFP e dell'occupazione fin dal 2014 per coinvolgere i responsabili politici, i fornitori di servizi di formazione e le parti sociali nello sviluppo dell'apprendimento imprenditoriale con l'obiettivo di integrarlo nei programmi di studio di tutte le scuole di IFP, affinché gli studenti sviluppino competenze imprenditoriali che possano essere utilizzate ai fini dell'occupazione o per la creazione di un'impresa.

B) Indicatori chiave di rendimento (Key Performance Indicators, KPI)

L'ETF si è rivelata estremamente efficace nel conseguimento degli obiettivi annuali, mantenendo nel contempo un elevato livello di efficienza organizzativa misurato attraverso gli indicatori chiave di rendimento (Key Performance Indicators, KPI).

Il quadro di gestione delle prestazioni fissa una serie integrata di obiettivi e finalità e indicatori di rendimento che collegano la strategia istituzionale generale ai progetti strategici, ai processi organizzativi interni e ai contributi individuali di ciascun membro del personale. A partire dal 2015 l'ETF utilizza 11 KPI di prestazioni istituzionali allo scopo di tracciare e monitorare le prestazioni organizzative. Tra di essi figurano gli indicatori concernenti i direttori delle agenzie decentrate dell'UE e altri indicatori già esistenti di prestazioni istituzionali. Tali indicatori misurano l'utilizzo delle risorse e i processi di gestione all'interno dell'organizzazione e servono a garantire l'efficiente ed efficace raggiungimento dei risultati nelle prestazioni organizzative.

Nella tabella in basso sono riportati i cinque indicatori chiave di rendimento più rilevanti che riflettono le prestazioni operative e organizzative, la conformità, nonché la gestione delle risorse umane e finanziarie:

Indicatore chiave di rendimento	Tendenza	Obiettivo	Tasso di realizzazione
Tasso di completamento delle attività	😊	Realizzazione generale delle attività pianificate > 90 %	94 % nel 2016 (96 % nel 2015, 97 % nel 2014)
Attuazione degli stanziamenti di impegno	😊	Tasso (%) di attuazione degli stanziamenti di impegno. Obiettivo 98 %	99,99 % nel 2016 (99,89 % nel 2015; 99,9 % nel 2014)
Rapporto medio dei posti vacanti	😊	> 95 % dei posti occupati del piano annuale degli organici	99 % nel 2016 (98 % nel 2015, 98 % nel 2014)
Attuazione delle raccomandazioni risultanti dagli audit	😊	Tasso (%) di raccomandazioni esterne e interne accettate, attuate nel termine concordato > 90 %	100 % nel 2016 (95 % nel 2015, 92 % nel 2014)
Puntualità dei pagamenti	😊	> 80 % dei pagamenti eseguiti nei termini di legge /contrattuali	91 % nel 2016 (85 % nel 2015, 79 % nel 2014)

Nel complesso, le prestazioni istituzionali dell'ETF sono ben al di sopra dell'obiettivo nei cinque principali KPI. Il tasso di completamento delle attività nel 2016 è del 94 % (utilizzando una metodologia di bilancio per attività - ABB - che collega le risorse al raggiungimento dei risultati nella realizzazione delle attività previste durante l'anno*). La disciplina e la gestione finanziaria si sono mantenute - per l'attuazione degli stanziamenti d'impegno - sui precedenti livelli elevati (99 %) e, per il secondo anno consecutivo, è notevolmente migliorata la puntualità dei pagamenti effettuati nel rispetto delle scadenze legali/contrattuali. Inoltre, la programmazione rigorosa ha positivamente influenzato l'indicatore di attuazione delle raccomandazioni di audit che si attesta al 100 %. La percentuale di occupazione dei posti è rimasta stabile al 99 % a causa degli imminenti tagli che rispondono all'obbligo generale di riduzione del personale del 10 %.

C) Prestazioni dell'ETF nella gestione finanziaria e nel controllo interno

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

Il 2016 è stato segnato da una solida gestione delle risorse finanziarie con il massimo utilizzo dei fondi messi a disposizione dell'ETF. Tutti gli indicatori finanziari mostrano ottimi risultati e seguono le tendenze positive degli anni precedenti con un importo non utilizzato pari soltanto allo 0,44 % della sovvenzione totale dell'UE, che dovrà essere restituita alla Commissione europea per le attività del 2016. Si tratta di un risultato estremamente positivo, se si tiene conto del fatto che la soglia che può influenzare negativamente le trattative sul bilancio è fissata al 5 %, nonché di un miglioramento costante negli ultimi sette anni.

L'autovalutazione annuale 2016 dell'efficacia 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

* raggiunto entro il 31 dicembre 2016, con passaggio al 100 % previsto entro il 30 giugno 2017

organizzative. Essa ha evidenziato i principali punti di forza e i potenziali punti deboli, oltre a sostenere l'istituzione di un piano di azione per il miglioramento.

Nel 2016 l'ETF ha adottato misure chiave volte a migliorare l'efficienza dei propri sistemi di controllo interno (ICS) nell'area della leadership (ICS 1 Missione e valori; ICS 2 Valori etici e organizzativi; ICS 7 Struttura operativa), della gestione delle persone (ICS 3 Assegnazione e mobilità del personale; ICS 4 Valutazione e sviluppo del personale), della strategia, della pianificazione e della cooperazione con le parti interessate (ICS 5 Obiettivi e indicatori di prestazione e ICS 6), della gestione del rischio e dei processi (ICS 11 Gestione dei documenti e ICS 12 Informazione e comunicazione), come riportato nella seconda parte del presente documento.

Gli indicatori mostrano che nel 2016 l'ETF ha utilizzato le risorse fornite dall'UE per svolgere le proprie attività nei tempi previsti, rispettando un livello quantitativo e qualitativo adeguato rispetto agli 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, nel 2016, l'ETF ha continuato ad attuare un sistema completo di controlli interni, di 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.