



**DECENNALE DELLA FONDAZIONE
EUROPEA PER LA FORMAZIONE
PROFESSIONALE
1994 – 2004**

LA FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
È IL CENTRO DI EXPERTISE DELL'UNIONE EUROPEA CHE SOSTIENE I PROCESSI DI RIFORMA
DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE NEI PAESI TERZI
NELL'AMBITO DEI PROGRAMMI DI RELAZIONI ESTERNE DELL'UNIONE EUROPEA.

COME CONTATTARCI

Per maggiori informazioni sulle nostre attività,
sui bandi di gara e sulle opportunità di lavoro
si rimanda al nostro sito Internet: www.etf.eu.int.

Per qualsiasi altro genere di informazioni si prega
di contattare:

Unità Comunicazione esterna
Fondazione europea per la formazione professionale
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I - 10133 Torino
T +39 011 630 2222
F +39 011 630 2200
E info@etf.eu.int

**DECENNALE DELLA FONDAZIONE
EUROPEA PER LA FORMAZIONE
PROFESSIONALE**
1994 – 2004

Ulteriori informazioni sull'Unione europea sono disponibili via Internet. Vi si può accedere attraverso il server Europa (<http://europa.eu.int>).

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2004.

ISBN 92-9157-416-3

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Italy

PAT COX, PRESIDENTE DEL PARLAMENTO EUROPEO

Il dialogo e la cooperazione tra regioni e culture diverse sono fondamentali per l'elaborazione di una politica lungimirante in materia di istruzione. Dalla sua istituzione nel 1994, la Fondazione europea per la formazione professionale ha fornito un importante contributo alla definizione delle politiche nel settore dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi vicini all'Unione europea, stabilendo obiettivi ambiziosi basati sulla fiducia e sul mutuo rispetto, e compiendo un leale sforzo di reciproca comprensione.

L'Unione europea è fondata sulla necessità di una riconciliazione pacifica tra popoli che condividono un destino comune - attraverso il superamento della distruzione provocata dalla divisione, dall'odio e dalla mancanza di fiducia che hanno caratterizzato il secolo precedente segnato dalla barbarie. Il desiderio di dignità e di rispetto è sempre stato riconosciuto dalla Fondazione europea per la formazione professionale. Dobbiamo condividere le esperienze del passato per migliorare le conoscenze del futuro. Sarà una necessità sempre più imprescindibile nelle relazioni dell'Unione europea con i suoi vicini più prossimi nel decennio a venire.

Foto: archivio fotografico dell'Unione europea



CHRIS PATTEN, COMMISSARIO DELL'UE PER LE RELAZIONI ESTERNE, COMMISSIONE EUROPEA



Foto: archivio fotografico dell'Unione europea

Nel corso degli ultimi dieci anni l'ETF ha diffuso il messaggio dell'importanza dell'istruzione ed ha promosso l'esperienza e la prassi dell'UE nella formazione professionale in tutti i suoi paesi partner.

In tutte le regioni con cui l'ETF lavora, incoraggiamo e sosteniamo il compimento di progressi graduali per contribuire ad assicurare stabilità, prosperità, democrazia e libertà. Questi fattori dipendono in larga misura dalla conoscenza e dalle competenze collettive di cui un paese od una regione dispongono. Una solida base di competenze è determinante per rafforzare la competitività internazionale e creare le giuste condizioni per una crescita forte e sostenibile.

In base all'esperienza che abbiamo acquisito, in particolare attraverso l'attività dell'ETF, sappiamo che un nutrito gruppo di cittadini istruiti e qualificati ne costituisce una delle principali componenti - l'istruzione e lo sviluppo delle competenze, insieme a mercati del lavoro flessibili, consentono ai governi di conseguire i loro obiettivi economici e sociali. Mi auguro sinceramente che l'ETF usi i prossimi dieci anni per continuare l'ottimo lavoro che ha iniziato aiutando i paesi partner a realizzare tali obiettivi.

VIVIANE REDING, COMMISSARIO DELL'UE PER L'ISTRUZIONE E LA CULTURA, COMMISSIONE EUROPEA

Nel marzo 2000, a Lisbona, i capi di Stato e di governo hanno fissato il 2010 quale data entro cui l'Europa dovrebbe diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, raggiungendo al contempo un elevato livello di coesione sociale. Al Consiglio europeo di Barcellona del 2002 i capi di Stato e di governo hanno anche stabilito il 2010 quale data entro la quale si dovrebbero rendere i sistemi di istruzione e di formazione europei un punto di riferimento qualitativo riconosciuto a livello mondiale.

Dalla sua istituzione avvenuta nel 1994, l'ETF si è adoperata per diffondere l'esperienza dell'Unione europea nel campo dell'istruzione e della formazione professionale nelle regioni limitrofe, inizialmente fornendo sostegno all'attuazione di programmi e progetti nei paesi partner e negli ultimi tempi offrendo a questi paesi la consulenza di esperti che li affianchino nei loro sforzi per riformare i sistemi di formazione professionale.

Si tratta in gran parte di un'opera ancora in corso. Lo scenario che si apre dopo l'allargamento è fonte di ulteriori sfide per le relazioni dell'Unione con i suoi nuovi vicini ad Est e a Sud. L'ETF si trova in una posizione tale da poter svolgere un importante ruolo nella trasformazione economica e sociale di questi paesi e contribuire in misura decisiva al conseguimento dell'obiettivo strategico dell'Unione europea di diffondere la stabilità e la prosperità al di là delle frontiere allargate.

In qualità di Commissario competente per l'istruzione e la formazione, mi auguro che i risultati che l'ETF riuscirà a conseguire nei prossimi decenni nello svolgimento della sua missione quale centro di competenza riconosciuto nel campo della riforma della formazione professionale, contribuiscano allo sviluppo economico e sociale dei paesi partner.



Foto: archivio fotografico dell'Unione europea

UN DECENNIO DI APPRENDIMENTO



Foto: ETF/F. Decorato

Se tra due o tre secoli uno storico esaminasse il decennio passato, giungerebbe probabilmente alla conclusione che esso ha segnato la fine pacifica di una divisione che ha caratterizzato l'Europa per mezzo secolo.

Per noi che lo abbiamo vissuto direttamente, si è comunque trattato di un periodo estremamente stimolante e a tratti turbolento, ma che ha sempre alimentato la nostra convinzione di avere un effettivo interesse a migliorare la situazione - nel mondo, nell'Unione europea e persino nella Fondazione europea per la formazione professionale.

Incoraggiati dai risultati della nostra partecipazione alla preparazione dei nuovi Stati membri per l'adesione, oggi riteniamo di non essere alla fine di un processo, ma proprio nel suo pieno svolgimento. Ciò che abbiamo imparato può e deve continuare ad essere utilizzato nei nuovi Stati membri dell'UE e altrove. Per noi l'allargamento non è più solo il raggiungimento di un obiettivo, ma significa la conquista dell'accesso ad un nuovo ed interessante patrimonio di competenze che può rivelarsi un grande sostegno al nostro lavoro negli altri paesi partner, nell'ambito della prossima ondata di adesioni o nei nuovi paesi vicini all'Unione europea allargata.

E il tempo è dalla nostra parte.

Proprio adesso il concetto che "la riforma dell'istruzione e della formazione è la chiave dello sviluppo sociale ed economico sostenibile" sta cominciando ad essere preso sul serio - non solo nei paesi partner, ma anche nell'Unione europea. In un mondo in cui il cambiamento sembra essere diventato l'unica costante, l'urgenza di attribuire una crescente importanza allo sviluppo delle risorse umane nei programmi politici è oggi più forte che mai.

Al contempo cresce la consapevolezza che, nel nuovo "mondo globalizzato", le politiche che non si aprono alle nuove realtà esterne non possono più garantire il benessere sociale ed economico a livello nazionale. La maggiore mobilità di persone e beni ha accresciuto la necessità di impegnarsi attivamente nello sviluppo della pace e della prosperità nel vasto gruppo di paesi con cui interagiamo.

Ne consegue l'impellente necessità di un'effettiva fusione delle conoscenze sulle politiche e la programmazione dell'Unione europea, sui paesi partner dell'UE e sullo sviluppo dell'istruzione e della formazione. Questo è esattamente il genere di competenza che abbiamo maturato nel corso degli ultimi dieci anni.

Alla Fondazione europea per la formazione professionale abbiamo imparato molto in questi anni, e saremmo fautori poco convincenti della riforma della formazione professionale se non avessimo utilizzato le lezioni apprese per migliorare i nostri stessi servizi.

Questa pubblicazione descrive a grandi linee come lo abbiamo fatto. È un resoconto sincero del modo in cui abbiamo trascorso i primi dieci anni di esistenza dell'ETF - non da soli, ma attraverso intense discussioni con il consiglio di amministrazione della Fondazione, i servizi della Commissione ed i paesi partner.

Il documento descrive come l'idea di sostenere il processo di transizione nell'Europa centrale e orientale, rafforzando l'istruzione e la formazione nella regione, si sia concretizzata nel 1994 con l'istituzione dell'ETF.

Esso illustra come l'ETF abbia portato avanti la sua missione in un contesto europeo mutevole. Nello scorso decennio la Comunità europea si è spogliata degli ultimi resti del retaggio su cui era stata originariamente fondata negli anni '50 e si è trasformata in una forte unione politica. Il suo sostegno estero è cambiato di conseguenza: dagli interventi apparentemente *ad hoc* ad uno sforzo mirato verso l'allargamento dell'Unione europea e ad un sostegno significativo allo sviluppo sociale ed economico nei paesi limitrofi attraverso l'attuale *politica di vicinato*.



Foto: ETF/F. Decorato

Descrive inoltre come l'ETF si è evoluta, spesso a fasi alterne, fino a diventare il centro europeo di competenza in materia di riforma dell'istruzione e della formazione professionale in regioni come l'Europa centrale e orientale, l'Asia centrale, l'Africa settentrionale e il Medio Oriente.

Sebbene con qualche modifica resasi necessaria lungo il percorso, l'idea originaria di un centro di competenza in materia di riforma della formazione professionale si è oggi concretizzata, ed è una realtà riconosciuta da molte organizzazioni partner. Non potrò mai sottolineare abbastanza quanto sia orgoglioso di questo risultato, come non potrò mai sottolineare abbastanza la mia gratitudine verso il personale, il consiglio di amministrazione ed il

comitato consultivo, senza il cui instancabile impegno non saremmo riusciti a conseguire tale obiettivo.

Peter de Rooij
Direttore dell'ETF, 1994-2004

Programmi

La maggior parte dell'attività dell'ETF si svolge nel quadro di (ed è finanziata attraverso) quattro grandi programmi di sostegno esterno dell'Unione europea di seguito descritti.

Phare

Phare è il programma concepito nel 1989 per sostenere il processo di transizione in Polonia ed Ungheria. Negli anni successivi furono inclusi altri paesi in fase di transizione dell'Europa centrale ed orientale. Nel 1997 Phare è diventato il principale strumento per l'attuazione della strategia di preadesione dell'UE. Partendo da un importo originario di 4,2 miliardi di euro assegnato per il periodo 1990-1994, la dotazione finanziaria di Phare è stata aumentata a 6,69 miliardi di euro per il periodo 1995-1999, per raggiungere gli 11 miliardi di euro per il periodo 2000-2006.

Tacis

Le relazioni dell'UE con i paesi dell'Europa orientale e dell'Asia centrale sono state sostenute nel 1991 attraverso un programma di assistenza tecnica denominato Tacis, che sostiene il processo di transizione nei paesi emersi dall'ex Unione Sovietica (tranne gli Stati baltici) ed in Mongolia. Nei primi otto anni è stato destinato a vari progetti nella regione un importo totale di 4,23 miliardi di euro. Un nuovo regolamento del Consiglio adottato nel gennaio 2000 ha avviato un'altra fase della cooperazione tra l'Unione

europea e i paesi partner dell'Europa orientale e dell'Asia centrale, allo scopo di fornire assistenza per un totale di 3,14 miliardi di euro fino alla fine del 2006.

MEDA

Dal 1996 il programma MEDA è il principale strumento di finanziamento dell'Unione europea per l'attuazione del partenariato euromediterraneo, il cui scopo è trasformare il bacino del Mediterraneo in un'area di dialogo, scambio e cooperazione che garantisca pace, stabilità e prosperità. Entro il 2010 nella regione dovrebbe essere creata un'area di libero scambio. Nel novembre 2000 è stato adottato MEDA II (che riguarda il periodo 2000-2006). Il finanziamento totale del nuovo programma è pari a 5,35 miliardi di euro.

CARDS

Dal 1991 l'Unione europea ha stanziato, attraverso vari programmi di assistenza, un importo di 6,8 miliardi di euro a favore dei Balcani occidentali. Nel 2000 l'erogazione degli aiuti destinati alla regione è stata snellita attraverso un nuovo programma denominato CARDS (assistenza comunitaria per la ricostruzione, lo sviluppo e la stabilizzazione). Grazie a questo programma, nel periodo compreso tra il 2000 e il 2006 verranno erogati alla regione 4,6 miliardi di euro finalizzati agli investimenti, al potenziamento istituzionale e ad altre attività.

IL PERIODO PREPARATORIO

SVILUPPO DELL'AGENZIA 1994-1999

Origini

Nel corso di un vertice svoltosi a Strasburgo l'8 e 9 dicembre 1989, ed a seguito di una riunione che aveva avuto luogo a Parigi un paio di settimane prima, i ministri europei chiesero al Consiglio delle Comunità europee "di adottare, all'inizio del 1990, le disposizioni necessarie per l'istituzione di una Fondazione europea per la formazione professionale a favore dell'Europa centrale e orientale". Appena un mese prima era caduto il muro di Berlino. Dieci giorni dopo venne adottato il programma Phare. I politici europei erano incalzati dagli eventi storici che si stavano compiendo sotto i loro occhi.

Il progetto per il sostegno dell'Unione europea alla riforma della formazione professionale nell'Europa centrale e orientale fu elaborato in seno alla Task Force Risorse umane, istruzione, formazione e gioventù¹. Il Segretario generale della Commissione europea David O'Sullivan, all'epoca membro della



Foto: ETF

Task Force, ricorda il senso di urgenza avvertito tra i suoi colleghi: "In sostanza, scrivemmo le proposte nel periodo di Natale. Era un periodo molto stimolante e le persone erano estremamente motivate."

Riunione del Consiglio europeo, Strasburgo, 1989

¹ La Task Force Risorse umane, istruzione, formazione e gioventù è l'organo che ha preceduto la Direzione generale XXII della Commissione europea, oggi nota come Direzione generale dell'Istruzione e della cultura.

Il progetto

Il Presidente francese François Mitterand fu il primo, nel 1989, a concepire l'idea di una Fondazione europea per la formazione professionale. All'epoca, tuttavia, non si aveva ancora una chiara visione di quali potessero esserne l'ambito e il mandato. La divisione del sostegno europeo all'istruzione superiore ed all'istruzione e formazione professionale nell'Europa centrale ed orientale emerse per la prima volta quando una proposta di invitare la Polonia e l'Ungheria a partecipare al programma Erasmus² fu abbandonata a favore di un programma separato a sostegno dell'istruzione superiore nella regione: Tempus.

Alla Task Force Risorse umane, istruzione, formazione e gioventù venne affidato il compito di definire gli strumenti di sostegno. Uno dei membri della Task Force in quegli anni era l'attuale Segretario generale della Commissione europea David O'Sullivan. Ricordando l'urgenza di sostenere i paesi che erano stati investiti da forti tensioni politiche, egli racconta:

“Abbiamo passato le notti a definire due strumenti: Tempus e la Fondazione per la formazione professionale. Entrambi avrebbero dovuto essere avviati

subito dopo l'adozione delle nostre proposte da parte del Consiglio, ma proprio all'ultimo minuto la Fondazione fu al centro di una polemica politica riguardante le sedi delle istituzioni. Non potevamo fare assolutamente nulla. Avviammo Tempus e dietro le quinte facemmo tutto il possibile per tirare fuori la Fondazione da quella battaglia politica, ma invano.

Avevamo pensato a Tempus ed alla Fondazione europea per la formazione professionale nell'ambito di una duplice strategia. L'assistenza nel campo della formazione era spesso adeguata più alla capacità dei donatori che alle esigenze dei beneficiari. L'ETF avrebbe dovuto cambiare questa situazione. Ci eravamo resi conto che con pochi fondi si potevano ottenere molti risultati solo se gli sforzi erano coordinati, e questo è il motivo per cui nel regolamento originario del Consiglio si trovano riferimenti a paesi non facenti parte dell'Unione europea. L'idea era quella di iniziare con la definizione delle esigenze, quindi fare in modo che i partner dell'Unione europea e del G24 collaborassero nell'esecuzione. Il ritardo nell'istituzione dell'ETF significò che questo processo integrato non venne mai davvero avviato”.



Foto: ETF/IF, Decorato

Dopo aver adottato le proposte della Task Force, nel maggio 1990 il Consiglio istituì la Fondazione europea per la formazione professionale. Il regolamento istitutivo stabiliva che essa doveva contribuire allo "sviluppo dei sistemi di formazione dei paesi dell'Europa centrale ed orientale indicati come potenziali beneficiari di un aiuto economico da parte del Consiglio [...]”³ promuovendo "una proficua collaborazione tra la Comunità ed i potenziali paesi beneficiari nel settore della formazione professionale”.

Il Consiglio che approvò l'istituzione della Fondazione europea per la formazione professionale era lo stesso che adottò il programma Tempus. Quest'ultimo venne avviato nel giro di alcuni mesi. La prevista Fondazione europea per la formazione professionale rimase tuttavia invischiata in una polemica politica. Sarebbero stati necessari altri tre anni prima che l'ETF trovasse una sede ed un altro anno prima che iniziasse la sua attività.

² Il programma Erasmus fu introdotto nel 1987 allo scopo di accrescere la mobilità degli studenti nell'Unione europea.

³ Regolamento (CEE) n. 1360/90 del Consiglio del 7 maggio 1990.

All'epoca la situazione politica sia ad Est che ad Ovest di quella che era stata la Cortina di ferro era ancora una volta drasticamente cambiata.

Nell'Europa orientale l'Unione Sovietica era crollata, la guerra infuriava nei Balcani occidentali e la Cecoslovacchia si era divisa nelle due regioni che la costituiscono. Gli Stati baltici avevano riconquistato l'indipendenza e, con l'avvio del programma Tacis, l'ambito dell'ETF venne ampliato ancor prima che la Fondazione aprisse i battenti.

Nell'Europa occidentale l'euro era ancora la moneta virtuale nota come ECU, ed era stato adottato il Trattato di Maastricht - la Comunità europea era diventata l'Unione europea. Austria, Finlandia e Svezia erano paesi candidati.

Tra Est ed Ovest si iniziava a discutere la possibilità di una futura adesione all'Unione europea di alcuni degli ex paesi dell'Europa centrale.

Un nuovo inizio

Nel 1993 la Fondazione europea per la formazione professionale era nell'elenco delle agenzie da istituire fuori da Bruxelles, nell'ambito di un'iniziativa volta ad avvicinare parti dell'amministrazione pubblica dell'UE ai cittadini nei singoli Stati membri. Alla riunione del Consiglio europeo di Edimburgo dell'ottobre 1993, gli sforzi compiuti da Torino per diventare capitale europea della formazione professionale furono ricompensati con l'assegnazione dell'agenzia.



Foto: ETF/F. Decorato

Villa Gualino

L'edificio

È una figura che tiene in mano un libro aperto? È una testa di leone con le zampe anteriori protese in avanti? Queste sono due delle spiegazioni proposte per l'insolita forma di Villa Gualino, l'imponente edificio situato sulla collina che domina Torino, e che ospita l'ETF dal 1994.

Fu originariamente costruita da Riccardo Gualino, un finanziere e collezionista d'arte locale; tuttavia, dopo la caduta del mercato azionario e l'incarcerazione di Riccardo Gualino sull'isola di Lipari nel 1931 con l'accusa di antifascismo, il suo impero commerciale subì un tracollo e la Villa fu lasciata andare in rovina.

Abbandonata per un lungo periodo dopo la Seconda guerra mondiale, alla fine fu rilevata nel 1985 dalla Regione Piemonte ed ebbero inizio i lavori di restauro per trasformare l'edificio in albergo e centro conferenze nonché sede di varie piccole organizzazioni scientifiche sostenute dalla Regione. I lavori nell'edificio ebbero un'accelerazione nel 1994 quando venne deciso che Villa Gualino sarebbe diventata la sede della nuova agenzia dell'UE che stava per essere istituita nella città - la Fondazione europea per la formazione professionale. I lavori di rinnovo degli uffici della Fondazione furono finalmente completati nella primavera del 1997 e il personale e le autorità torinesi celebrarono l'evento con una festa che si svolse nel giardino della Villa nel giugno di quello stesso anno.



Fotos: ETF/A. Ramella

La capitale della formazione

La scelta di Torino quale sede della Fondazione non avvenne puntando il dito a occhi chiusi sulla mappa dell'Europa. Il capoluogo della Regione Piemonte venne accettato quale candidato quando i ministri europei decisero in merito all'ubicazione del primo gruppo di agenzie nel 1993. All'epoca, Francesco Panzica era capo gabinetto del sindaco di Torino e faceva parte del gruppo che preparò la candidatura della città.

"Non intendevamo presentare una proposta per un'agenzia qualsiasi. Infatti, se non vi fosse stata una Fondazione europea per la formazione professionale è improbabile che avremmo partecipato. Volevamo proprio questa agenzia in quanto aveva un mandato che era chiaramente adatto al profilo ed alle ambizioni della città. Torino ha una storia che è strettamente legata al lavoro, basti pensare agli stabilimenti della FIAT, ma è anche la sede di alcune rinomate istituzioni internazionali per la formazione professionale, quali il centro internazionale di formazione professionale dell'OIL. Il Consiglio comunale

prese l'iniziativa di presentare la candidatura di Torino, facendo pressione in tal senso sul sindaco. Questo è il modo in cui sono stato coinvolto.

Dopo che il Consiglio di Edimburgo ci assegnò l'ETF, fui inviato a Bruxelles per alcuni colloqui. Concordammo che avremmo ricevuto due architetti che avrebbero verificato i vari locali che potevamo offrire. Pensavamo di ospitare l'ETF al Lingotto, l'ex sede principale della FIAT, ma gli architetti ritenevano che richiedesse troppo lavoro. Un altro edificio di cui disponevamo era un vecchio edificio nobile nel centro della città, ma vi erano problemi di parcheggio e comunque veniva considerato troppo pretenzioso. Poi la Regione Piemonte propose di affittare all'ETF Villa Gualino, di cui era proprietaria, per una cifra simbolica di 1 euro all'anno per un periodo di 30 anni. La contropartita era la spesa prevista di 10 milioni di euro per i lavori di restauro. Alla fine le autorità locali e la Commissione europea si divisero la spesa."

In quella stessa riunione si decise che l'Ufficio Tempus della Commissione europea⁴ sarebbe entrato a far parte della prevista Fondazione europea per la formazione professionale; quello che molti all'inizio consideravano un matrimonio forzato non era altro che la riunione di due elementi che in origine erano stati concepiti per integrarsi a vicenda.

Nella primavera del 1994 il primo consiglio di amministrazione venne nominato e convocato da Thomas O'Dwyer, Direttore generale della DG XXII, Istruzione e cultura. Nel maggio dello stesso anno Peter de Rooij fu nominato direttore della Fondazione europea per la formazione professionale.

Peter de Rooij si trasferì in un ufficio temporaneo a Bruxelles da dove venne assunto il gruppo di 60 unità di cui il personale era inizialmente composto. Il primo ad essere nominato direttore aggiunto fu Ulrich Hillenkamp, che aveva anche partecipato all'elaborazione del primo progetto per l'ETF nel 1989. Insieme si assunsero il compito di ridisegnare il progetto originario. Erano passati cinque anni dalla caduta del comunismo in Europa. La situazione in cui la Fondazione europea per la formazione professionale avrebbe operato era cambiata.

⁴ L'Ufficio Tempus era l'ufficio che forniva assistenza tecnica alla Commissione europea nell'attuazione del programma Tempus.

Essi si resero conto tuttavia che la riforma dell'istruzione e della formazione professionale era ancora in larga misura ignorata - attuata in modo frammentario ed attraverso progetti isolati da parte di governi nazionali e donatori multilaterali che avevano scarsa conoscenza delle reciproche attività. Il coordinamento tra i donatori internazionali e anche tra le varie iniziative dell'UE nella regione era altrettanto urgente come avevano previsto coloro che avevano inizialmente concepito la Fondazione europea per la formazione professionale.

Una nuova Fondazione

Nel settembre 1994, all'Hotel Concorde di Torino, Peter de Rooij e Ulrich Hillenkamp espressero al consiglio di amministrazione dell'ETF, nel corso di quella che era la sua terza riunione, come secondo loro l'ETF poteva essere utilizzata nel modo migliore, a sostegno degli sforzi dell'UE, per aiutare i paesi in

fase di transizione a creare solidi sistemi di formazione professionale orientati al mercato del lavoro sulle rovine delle loro disastrose economie. Prima che l'ETF potesse iniziare la sua attività a Villa Gualino, tuttavia, la città di Torino e tutti i costruttori di cui poteva disporre dovevano ancora portare a termine le opere di loro competenza.

Nel novembre 1994, Livio Pescia, un esperto italiano di formazione professionale nelle imprese, fu nominato secondo direttore aggiunto dell'ETF.

I preparativi per il trasferimento da Bruxelles vennero effettuati dall'Ufficio Tempus della Commissione europea, che era pienamente funzionante e disponeva del personale necessario per occuparsi della logistica. Il personale del settore delle tecnologie dell'informazione contribuì a creare la rete ed il personale dei servizi tecnici operò in stretta collaborazione con le autorità locali per convertire (a tempo di record) la struttura fatiscente della Villa nel moderno spazio di lavoro che è diventato.

Ulrich Hillenkamp, Peter de Rooij e Livio Pescia



Un decennio al timone

Peter de Rooij assunse l'incarico di direttore dell'ETF il 1° luglio 1994. Ha guidato l'ETF dalle sue origini nel 1994 nel corso di un decennio a volte turbolento, ma sempre molto stimolante. Ha affrontato il compito di costruire un'agenzia dell'UE da zero; l'ETF con sede a Torino doveva diventare una base di conoscenza e di sostegno per lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale nelle regioni attorno all'Unione europea.

"Iniziai il mio lavoro il 1° luglio, sei mesi prima che ci trasferissimo a Villa Gualino," dice oggi. "Sono un geografo, ma non sapevo esattamente dove fosse Torino. Ricordo di essere tornato a casa e di aver cercato un atlante ancor prima di salutare mia moglie. Non c'è da stupirsi che fosse curiosa di sapere cosa stessi facendo.

Era un'estate molto calda e a Bruxelles ci aspettava un arduo compito. Avevamo un armadio con 1.400 domande per i 60 posti con cui intendevamo avviare l'attività dell'ETF. Se non altro cominciavamo il nostro lavoro con un'iniziativa in corso: Tempus.

Quest'anno ho rispolverato il mio archivio personale per trovare la documentazione relativa agli inizi della nostra attività nel 1994. È stata una lettura entusiasmante. Ero stupito. Ho trovato il verbale della riunione del consiglio di amministrazione del settembre 1994. Tutte le persone importanti coinvolte nella fase di avvio della Fondazione erano presenti quando il direttore aggiunto Ulrich Hillenkamp ed io presentammo il programma di lavoro che avevamo scritto, passandovi le notti, per il primo anno dell'ETF. Era disseminato di tutti i temi di cui ancora oggi discutiamo: centro di competenza, approccio basato sulla domanda, interazione tra le persone chiave, partenariato, 'cooperazione Est-Est', che era il modo in cui la definivamo prima che la regione del Mediterraneo venisse alla luce, osservatori nazionali - in realtà questi ultimi erano presenti quali 'funzione di osservatorio', ma esistevano già. Nell'autunno del 1994 tutto era pronto."

Che confusione

Nel 1994 Yassin Belakhdar era coordinatore dei servizi tecnici dell'Ufficio Tempus di Bruxelles, e la persona incaricata di occuparsi degli aspetti logistici dei preparativi per il trasferimento in Italia. Pur essendo entusiasta del trasferimento, ricorda tuttavia che l'operazione incontrò "molti" problemi:

"La prima volta che arrivammo a Torino fu a metà del 1994. Mi ricordo solo che ce ne stavamo lì in piedi pensando 'mio Dio, che confusione,' e 'non ce la faranno mai'. L'edificio principale della Villa sembrava pronto, ma le parti che avrebbero dovuto diventare i nostri uffici erano in uno stato disastroso. Penso che la Villa fosse stata vuota per più di 30 anni. Sembrava sventrata dalle bombe.

Ritornai solo dopo due mesi e la trasformazione fu sbalorditiva. Fu solo allora che recuperai la fiducia nell'operazione. Avevano restaurato il centro nevralgico - i locali per i computer - che cominciava a sembrare un luogo in cui si poteva installare un PC. A quel punto anche la facciata era a posto. Doveva ancora essere effettuato il lavoro di tinteggiatura, ma almeno avevano tagliato gli alberi che crescevano nelle stanze. Le autorità italiane stavano facendo tutto il possibile affinché i locali fossero pronti per la fine dell'anno.

Eppure avevamo pochissimo tempo per fare tutto. All'inizio di gennaio circa 60 persone dovevano trasferirsi nell'edificio e la sfida più ardua era far funzionare tutto in pochissimo tempo in una nuova città, una nuova cultura, una nuova lingua.

A dicembre era comunque tutto pronto. In realtà, tutto tranne il fatto che avevamo solo due settimane in quanto non potevamo iniziare finché l'ufficio a Bruxelles non avesse chiuso per Natale. Fu un grosso trasloco con circa dieci camion. Vi era stata un'abbondante nevicata e tutto era in ritardo. Ma riuscimmo a farcela senza alcuna interruzione dell'attività."



Fotos: ETF

L'adeguamento del progetto

Prima di descrivere i progetti con cui l'ETF fu avviata, vale la pena di ritornare per un momento alle proposte originarie che Peter de Rooij e Ulrich Hillenkamp presentarono al consiglio di amministrazione quando si riunì all'Hotel Concorde di Torino nel settembre 1994.

I loro piani si basavano in larga misura sul progetto originario, ma si erano verificati alcuni cambiamenti significativi. La Comunità europea era diventata l'Unione europea e si stava preparando per l'allargamento da 12 a 15 Stati membri. È facile capire che la cooperazione del G24⁵ avesse perso il suo carattere prioritario. Non aveva più molto senso perseguire la complementarità con il programma Tempus, che era giunto al quinto anno di svolgimento ed era entrato nella sua seconda fase.

Il fatto particolarmente interessante fu tuttavia l'emergere di alcuni temi che presto sarebbero quasi del tutto scomparsi dal programma, per poi ricomparire di nuovo attorno alla fine del millennio.

Peter de Rooij ed Ulrich Hillenkamp scrissero che il ruolo principale del personale dell'ETF non sarebbe stato quello di amministrare i progetti, ma di occuparsi della loro definizione, del loro monitoraggio e della loro valutazione. Il fatto ancor più significativo è che essi fecero riferimento al funzionamento dell'ETF quale "centro di competenza". Entrambi i concetti furono presto messi in soffitta per il prevalere delle preoccupazioni quotidiane di una giovane organizzazione che cercava di trovare la sua strada in un contesto tumultuoso. Dopo aver accumulato polvere per cinque anni, essi riemersero tuttavia nel 1999; la competenza divenne il tema centrale negli anni più impegnativi del primo decennio dell'ETF.

⁵ Il gruppo intergovernativo dei 24 per i problemi monetari e lo sviluppo internazionali (G-24) fu istituito nel 1971. Il suo obiettivo principale era concordare la posizione dei paesi in via di sviluppo sui problemi monetari, di sviluppo e finanziari. È costituito da 24 paesi di Africa, Asia, America latina e Caraibi.

Un inizio difficile

Nel 1989 il direttore aggiunto dell'ETF Ulrich Hillenkamp lavorava al ministero tedesco dell'Istruzione e della ricerca. Incaricato di negoziare la dichiarazione del Consiglio originaria per la Germania, fu strettamente coinvolto nelle primissime fasi di vita della Fondazione. Hillenkamp descrive l'entusiasmo suscitato da tale idea all'inizio degli anni '90 e la sorprendente analogia tra le idee originarie e l'ETF di oggi.

"L'idea di una Fondazione europea per la formazione professionale fu avanzata dal Presidente francese François Mitterand. Nel 1989 la sua idea di creare un'istituzione per avviare e sostenere la riforma dell'istruzione e della formazione nell'Europa centrale ed orientale ci sembrava grande ed affascinante.

Il regolamento del Consiglio non rispecchiava questa realtà. Non aveva una visione molto chiara della situazione ed aveva un carattere molto burocratico. Il fatto ancor peggiore era tuttavia che l'idea perse vigore non essendo stata subito messa in pratica. In questo modo andarono sprecati anni decisivi. Ognuno andò per la propria strada.

Peter de Rooij ed io cercammo di essere molto più chiari nel primo programma di lavoro che presentammo al consiglio di amministrazione. È ancora sorprendentemente in sintonia con quelle che oggi vengono considerate le principali priorità dell'ETF. Era già presente il concetto di un centro di competenza, comprese le sue tre parti riconosciute: competenza nel settore dell'istruzione e della formazione professionale nel senso più ampio, competenza nei processi di riforma nei paesi partner e competenza nelle modalità e negli strumenti del sostegno esterno dell'Unione europea.

Nei primi anni, tuttavia, la realtà sarebbe stata ben diversa. La Fondazione veniva usata soprattutto quale organo amministrativo per i progetti dell'UE. Gli inizi furono molto difficili."



Il personale dell'ETF, 1995

Foto: ETF

Foto: ETF



I membri del consiglio di amministrazione

Come ogni altra agenzia dell'Unione europea, la Fondazione europea per la formazione professionale è governata da un consiglio di amministrazione che comprende un rappresentante di ciascuno Stato membro dell'UE e dei pertinenti servizi della Commissione. I paesi candidati sono rappresentati da osservatori.

Le riunioni del consiglio di amministrazione dell'ETF sono presiedute dal Direttore generale della DG Istruzione e cultura, che attualmente è Nikolaus van der Pas.

Il consiglio di amministrazione si riunisce due volte all'anno, di norma a Torino. Ha il compito di adottare il progetto del programma di lavoro annuale dell'ETF ed il suo bilancio, sottoposto all'approvazione del Parlamento europeo nel contesto del bilancio generale dell'Unione europea.

La maggior parte delle riunioni del consiglio di amministrazione è accompagnata da seminari che consentono ai suoi membri di conoscere i vari aspetti dell'attività della Fondazione. In passato tali seminari hanno riguardato argomenti quali l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita ed il processo di adesione.



Foto: ETF

Governing Board meeting, Turin, 1994

Il comitato consultivo

Fin dall'inizio, come previsto dal regolamento originario del Consiglio del 1990, l'ETF doveva essere diretta da un consiglio di amministrazione e guidata da un comitato consultivo.

Il comitato consultivo venne istituito insieme all'ETF per discutere e fornire un contributo per la revisione annuale del programma di lavoro. Era costituito da esperti di formazione professionale - due di ciascun paese partner e Stato membro dell'UE, e da rappresentanti della Commissione europea. Erano rappresentati anche organismi internazionali quali l'OIL, l'OCSE e la Banca mondiale.

Metaforicamente parlando, la seduta plenaria annuale del comitato doveva diventare il parlamento dell'ETF; tutte le proposte di programma di lavoro

venivano sottoposte al comitato riunito in seduta plenaria per un esame critico prima di essere presentate al consiglio di amministrazione per l'approvazione. Sempre in senso metaforico, i singoli membri del comitato consultivo divennero gli ambasciatori della Fondazione.

Nella sua prima riunione svoltasi nell'ottobre 1994 il comitato consultivo promosse l'istituzione di alcuni sottogruppi tematici. Ne vennero costituiti quattro, ognuno dei quali era composto da dieci membri e si concentrava su un tema specifico. I sottogruppi si riunivano in modo indipendente e intervenivano alla seduta plenaria con osservazioni e consigli.

I temi dei gruppi potevano cambiare ogni anno, e lo stesso valeva per i membri. I temi affrontati nel primo anno includevano la gestione dell'istruzione in una struttura decentrata, il ruolo del settore privato nella

formazione professionale, gli standard nel settore dell'istruzione e della formazione professionale e le strategie per la formazione continua.

In origine il comitato consultivo si riuniva in seduta plenaria ogni anno. I sottogruppi si riunivano in occasioni separate per discutere specifici argomenti prioritari.

Quasi dieci anni dopo, con il mandato della Fondazione esteso ad un totale di 40 paesi partner, il comitato consultivo contava 120 membri. Oggi le riunioni plenarie del comitato vengono organizzate solo una volta ogni tre anni, tuttavia i gruppi regionali continuano a riunirsi una volta all'anno.

L'avvio dei primi progetti

Lo spirito in cui furono avviati i primi progetti amministrati dall'ETF non era più quel misto di semplice solidarietà e senso dell'opportunità per i nuovi partenariati che aveva caratterizzato i primi anni di cooperazione universitaria attraverso Tempus. Questo sarebbe diventato uno dei fondamenti del suo futuro successo.

Alla fine del 1994 erano stati firmati accordi di associazione con Bulgaria, Repubblica ceca, Ungheria, Polonia, Romania e Slovacchia.

Ad Essen, nel dicembre 1994, il Consiglio europeo adottò la strategia di preadesione. Fin dall'inizio, l'attività dell'ETF in questi paesi si svolse nel contesto emergente dell'integrazione europea.



Foto: ETF

Una fucina di idee

Il comitato consultivo ha superato la prova del tempo, e per ottime ragioni. Per l'ETF era e continua ad essere una grande antenna per cogliere gli sviluppi attuali e gli umori politici nei paesi partner. Nel corso del tempo è diventato tuttavia anche una fucina di idee a pieno titolo, sviluppando nuove proposte per progetti e fornendo consulenza in merito a settori chiave per il sostegno.

I sottogruppi hanno continuato ad affrontare temi di attualità nella riforma dell'istruzione e della formazione professionale. Nel corso degli anni, si sono occupati di argomenti quali gli standard nell'istruzione e formazione professionale, il ruolo del settore privato nella formazione professionale, il partenariato sociale, l'assicurazione della qualità, le competenze fondamentali e molti altri.

La rispettiva composizione - con i rappresentanti degli Stati membri e dei paesi partner - ha consentito loro di affrontare tali questioni avvalendosi della competenza dell'UE e di una approfondita conoscenza della situazione nei paesi partner.

La sfida

Le sfide con cui si dovevano confrontare i sistemi di istruzione e formazione professionale dei paesi che passavano da un'economia pianificata a livello centrale ad un'economia basata sul mercato erano enormi.

I legami tra l'industria e la formazione professionale, fondamentali per la capacità di risposta del sistema di formazione, vennero meno quando la pianificazione centrale fu abbandonata. Era necessario instaurare un dialogo tra partner che non avevano alcuna esperienza di comunicazione diretta e che erano completamente occupati a mantenersi a galla.

La formazione professionale nella maggior parte dei paesi era stata tradizionalmente basata su specifiche molto limitate. La transizione economica ebbe come conseguenza l'offerta di nuovi lavori per i quali tali specifiche non esistevano, una disoccupazione di massa che rendeva necessaria una riqualificazione di massa nonché un mercato del lavoro soggetto a forti oscillazioni che richiedeva soprattutto la flessibilità.

I fondi pubblici diminuivano. Ad esseme penalizzata era l'istruzione. A subire le conseguenze fu forse più di ogni altro settore l'istruzione e la formazione professionale - che in generale era all'ultimo posto dell'ordine gerarchico di preferenza nei finanziamenti e a maggior ragione in paesi governati da accademici usciti direttamente dalle aule universitarie. In alcuni paesi, i finanziamenti crollarono a livelli che erano insufficienti per pagare persino le opere di manutenzione ordinaria e le retribuzioni degli insegnanti.

Come se non bastasse, i paesi che stabilirono quale norma per la riforma la prassi dell'Europa occidentale si trovarono a inseguire un obiettivo in movimento. Dal 1990 l'istruzione e la formazione professionale nell'Unione europea ha subito cambiamenti che meritano ampiamente la definizione di "riforma".

Nella maggior parte degli ex paesi comunisti, la riforma dell'istruzione e della formazione professionale era un aspetto cui veniva attribuita scarsa priorità, in parte perché la formazione professionale era (e continua ad essere) spesso considerata l'ultima risorsa (istruzione per coloro che non possono ottenere nient'altro) e in parte perché la riforma del sistema era un compito scoraggiante.

Sotto il comunismo il dialogo fondamentale tra l'industria e il settore della formazione professionale era stato gestito attraverso le amministrazioni centrali i cui piani pluriennali definivano quali dovevano essere il contributo e i risultati di entrambe le parti. Con la scomparsa della pianificazione centrale tuttavia le scuole di formazione professionale in tutta la regione furono abbandonate a se stesse, con i loro problemi di scarsi finanziamenti, personale insufficiente, attrezzature inadeguate e incapacità di rispondere ai drastici cambiamenti verificatisi nei mercati del lavoro attorno a loro.

Programmi di riforma dell'istruzione e della formazione professionale

Uno dei primi compiti che la Commissione decise di assegnare all'ETF era amministrare un pacchetto di otto programmi di ampia portata di riforma dell'istruzione e formazione professionale per i paesi sostenuti dal programma Phare. La gestione di tali programmi fu trasferita all'ETF nella primavera del 1995.

Nelle loro prime fasi i programmi erano molto simili nella struttura e nel contenuto. La maggior parte delle attività dei programmi era limitata a un numero selezionato di scuole pilota. Lo scopo era preparare la riforma stabilendo alcuni esempi. L'attenzione era concentrata sulla riforma dei programmi di studio, sulla formazione in servizio degli insegnanti, sullo sviluppo di partenariati in tutta Europa e sull'aggiornamento delle attrezzature.

In ognuno degli otto paesi furono istituite unità di gestione dei programmi per sostenere l'attuazione dei programmi a livello locale.

I fondi erano messi a disposizione attraverso il bilancio Phare di ciascun paese ed erano compresi tra i 4 milioni di euro per i programmi nella Repubblica ceca, in Lituania, in Polonia ed in Slovacchia ed i 25 milioni di euro per il programma di riforma del sistema di formazione professionale rumeno.

Il programma di sviluppo del personale

Un progetto di alto profilo avviato nel 1995 fu il programma di sviluppo del personale, il cui scopo era sostenere un gran numero di figure chiave nei paesi che potevano accedere al programma Phare. Figure di alto profilo coinvolte nell'istruzione e formazione professionale, e pertanto potenzialmente nella riforma del settore, furono selezionate per partecipare a un ampio programma di formazione

professionale. I partecipanti furono scelti sia nel settore pubblico che in quello privato.

Il programma aveva lo scopo di rafforzare le competenze dei singoli partecipanti, di metterli in contatto tra di loro e con i rispettivi omologhi nell'Unione europea, nonché di sviluppare una rete di contatti personali per l'ETF.

Al programma parteciparono circa dieci responsabili politici chiave di ciascuno degli 11 paesi partner Phare. Furono inoltre selezionati altri tre o quattro consulenti in materia di politica di formazione professionale di ciascun paese con lo specifico scopo di divulgare i risultati del programma.

Il programma aveva una durata di un anno e una dotazione finanziaria di 1,4 milioni di euro.

Analisi della situazione nei paesi Tacis

I nuovi Stati indipendenti dell'ex Unione Sovietica conquistarono tutti l'indipendenza dopo l'istituzione dell'ETF, ma prima del suo avvio nel 1995. Essi ricevevano sostegno attraverso il programma comunitario Tacis, ma, tranne alcune iniziative di formazione manageriale, la partecipazione di Tacis allo sviluppo delle risorse umane al di fuori di Tempus in quegli anni era minima.



Foto: ETF/Decorato

Rafforzamento dell'immagine dell'istruzione e formazione professionale

Nel 1992 Dita Traidis lavorava nell'Ufficio nazionale Tempus di Riga, da dove partecipò all'istituzione dell'unità di gestione del programma di riforma dell'istruzione e formazione professionale nell'ambito di Phare. Da allora l'unità ha cambiato nome e stato giuridico, ma Dita Traidis ne è ancora il direttore. Dita ricorda come l'ETF ha contribuito ad attribuire rilevanza politica alla formazione professionale in Lettonia.

"L'ETF ha contribuito a rafforzare l'immagine dell'istruzione e della formazione professionale in questo paese ed a passare dalla pianificazione all'attuazione politica. In Lettonia molte cose non venivano fatte perché ritenute inopportune o troppo complesse. I funzionari pubblici tendono ad evitare il lavoro che genera altro lavoro. Era un compito arduo e non sorprende che le persone avessero paura di affrontarlo.

Prendiamo ad esempio l'istruzione di livello post-secondario. Era e continua ad essere un argomento delicato e scottante per il mondo dell'istruzione superiore. Non saremmo mai riusciti a mettere in discussione quel settore senza il sostegno dell'ETF e dei suoi esperti. Per noi la prassi normale è diventata quella di individuare i temi di maggiore attualità per poi inserirli nel programma di riforma dell'istruzione e della formazione professionale insieme all'ETF. Una volta che le autorità avessero approvato il programma si sarebbero assunte l'impegno di portarlo avanti. Non vi era alcuna possibilità di ripensamento ed i problemi avrebbero iniziato ad essere gradualmente elaborati a livello nazionale. Ritengo che la nostra agenzia non avrebbe potuto avviare i preparativi per la riforma dell'istruzione di livello post-secondario se non in questo modo complesso.

Alla fine, il sostegno dell'ETF ci ha aiutati a compiere i primi passi nello sviluppo di una struttura di qualificazione nazionale, di un quadro unificato per l'elaborazione di norme occupazionali, di accordi istituzionali per collaborare con le parti sociali e di una metodologia unificata per usare le norme occupazionali nella definizione di programmi di studio. Tutti questi aspetti sono determinanti per l'istruzione e la formazione professionale in un contesto di libero mercato, ma non è certo se e quando sarebbero stati affrontati senza l'aiuto dell'Unione europea."

Gestione dei quadri dirigenziali

Nel luglio 1996, un anno prima che il Presidente Boris Eltsin emanasse il famoso decreto sulla formazione manageriale, la Commissione europea chiese alla Fondazione di esaminare 20 dei precedenti progetti Tacis nel settore della formazione manageriale ed imprenditoriale tecnica. Il compito, per il quale l'ETF mobilitò una dozzina di esperti di valutazione dell'esterno, richiese dieci mesi per essere completato e fu coordinato dal direttore aggiunto Livio Pescia. Nel dicembre 1997 i risultati dell'operazione vennero pubblicati in una relazione molto chiara che, ove opportuno, era lusinghiera, ma se del caso non esitava ad esprimere aspre critiche.

La questione centrale della relazione è se Tacis avesse avuto ragione di ritenere che la formazione dei dirigenti si sarebbe rivelata una forma di sostegno efficace in grado di costituire una leva sufficiente per portare avanti il processo di riforma. In altre parole: il programma aveva affrontato i problemi imprenditoriali fondamentali o aveva promosso solo riforme di facciata?

Dai colloqui con alcuni di coloro che venivano ritenuti tra i principali fautori del processo di riforma emerse un consenso unanime sul fatto che la scarsità di dirigenti adeguatamente formati era stata - e continuava ad essere - un serio ostacolo al processo di riforma.

C'era bisogno di dirigenti in grado di andare al di là delle loro specializzazioni per affrontare questioni commerciali e strategiche che non avevano dovuto considerare in passato. Non veniva messa in dubbio l'importanza della formazione imprenditoriale, tuttavia la misura in cui i progetti erano riusciti a realizzare il loro potenziale variava ampiamente da un progetto all'altro.

Presentando lo studio a Mosca nel febbraio 1998, il direttore aggiunto della Fondazione Livio Pescia espresse particolare ammirazione per il modo in cui la relazione aveva commentato la questione della salvaguardia di un uso corretto dei fondi disponibili: "Lo studio individua molto apertamente questo problema e formula raccomandazioni sul modo in cui possono essere stabilite condizioni che possano favorire un effettivo cambiamento, e non un rafforzamento di vecchie prassi. A mio avviso, si tratta di un passo coraggioso che ha tutta la mia approvazione."

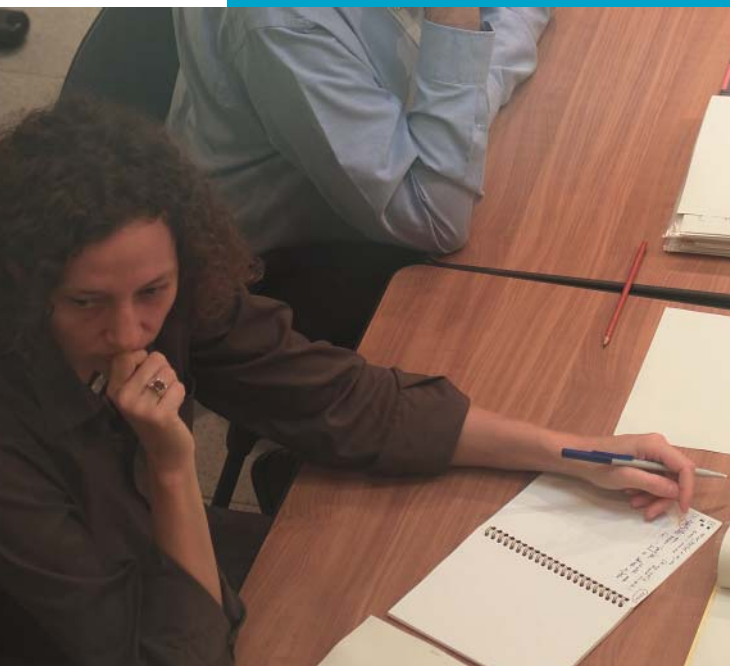


Foto: ETF/F. Decorato

I paesi partner nell'ambito di Tacis escludevano gli Stati baltici (che ricevevano sostegno tramite Phare), ma includevano la Mongolia. Dal 1995 il sostegno dell'UE a favore dell'istruzione e della formazione professionale in questi 13 paesi è stato erogato tramite l'ETF.

Il coinvolgimento dell'ETF nei paesi Tacis era molto diverso da quello nei paesi Phare. Le informazioni sullo stato dell'istruzione e della formazione professionale nella regione erano così scarse che la prima attività dell'ETF nell'ambito di Tacis fu una

semplice valutazione della situazione. Nel 1995 vennero previste tre attività successive e complementari. Innanzitutto, l'ETF avrebbe dovuto valutare il sistema di formazione esistente e le iniziative di riforma in ogni paese. Sulla base delle informazioni raccolte l'ETF avrebbe realizzato studi approfonditi. Infine, avrebbe contribuito a tradurre le principali conclusioni di tali studi in strategie di riforma per i tre paesi.

Alla fine, la prima di queste attività - la valutazione - avrebbe tenuto l'ETF occupata per la maggior parte

dei suoi primi dieci anni di esistenza. Le informazioni erano, e sarebbero rimaste, il bene più prezioso negli sforzi compiuti per riformare l'istruzione e la formazione professionale.

I tre paesi selezionati per un ulteriore intervento erano la Bielorussia, la Russia nordoccidentale e l'Uzbekistan.

Il progetto per la Russia nordoccidentale

Tenuto conto che Minsk aveva perso credibilità e l'Uzbekistan era fisicamente e culturalmente molto lontano dall'UE, la Russia nordoccidentale si candidava a diventare la regione modello per la partecipazione dell'UE alla riforma della formazione professionale nell'ex Unione Sovietica.

Attorno a un tavolo

Gran parte dell'attività iniziale dell'ETF nei paesi Tacis consisteva nel tracciare la mappa della situazione. I nascenti osservatori nazionali aiutavano a raccogliere i dati necessari, mentre i membri del comitato consultivo rilevavano le tendenze e le priorità contingenti.

È stato tuttavia possibile ottenere molti risultati anche ponendo le parti interessate nel settore dell'istruzione e della formazione professionale (compresi coloro che forse tradizionalmente non si erano mai considerati parti interessate) attorno a un tavolo e dando loro l'opportunità, spesso senza precedenti, di discutere insieme.

Nelle tre regioni scelte per un progetto di sostegno pilota furono organizzate conferenze di partenariato. A Taschkent, in Uzbekistan, la conferenza di partenariato si concentrò sulla formazione continua.

Dopo anni in cui tutto il dialogo si svolgeva attraverso l'apparato governativo molti partecipanti non erano abituati a gestire la comunicazione con i rappresentanti di altri settori della società. Eppure, nel giro di pochi giorni, raggiunsero un consenso, dimostrando quanto siano universali le questioni principali della formazione continua.

Le conferenze definirono il quadro per la futura cooperazione internazionale individuando settori prioritari che ancora oggi occupano un posto di primo piano, quali gli standard e la formazione di insegnanti e formatori.



Foto: ETF/IF, Decorato

Il progetto relativo alla Russia nordoccidentale coinvolgeva vari Stati membri dell'Unione europea. Avviato nel giugno del 1996 e coordinato dall'ETF, divenne un classico sotto tutti i punti di vista, non ultimo per le difficoltà incontrate a prendere il via; i dubbi riguardo alla sua continuazione permasero fino alla fine della sua prima fase. Tuttavia, quando poi accelerò il ritmo, il suo dinamismo fu pienamente sfruttato ed oggi il modello realizzato nella Russia nordoccidentale viene copiato con entusiasmo e adattato in tutto il territorio dell'ex Unione Sovietica.

Siamo seri, è insostenibile

Timo Kuusela lavorava per le autorità finlandesi competenti in materia di istruzione quando sentì parlare per la prima volta del progetto relativo alla Russia nordoccidentale. Da allora aiutò a preparare il contributo finlandese al progetto. Quando nel 1996 si trasferì all'ETF venne incaricato di occuparsi del programma, che si rivelò un progetto molto più vasto di quanto avesse immaginato.

"Il progetto riguardava la riforma dell'istruzione e della formazione professionale in quattro settori: telecomunicazioni, turismo e ricezione alberghiera, trasporti e lavorazione del legno. L'idea era che i paesi erano responsabili dei settori, mentre l'ETF lo era per le questioni trasversali. Il mio primo compito fu di indire un bando per la gestione del progetto, ma sorsero alcuni problemi nelle procedure di gara. Perdemmo tempo. Dopo sei mesi senza che si prospettasse alcuna soluzione, l'ETF decise di assumere il controllo della gestione. Io diventai il responsabile del progetto.

Dall'esperienza maturata quando lavoravo per le autorità finlandesi, sapevo che vi erano problemi di comunicazione tra i gruppi dell'Unione europea e infatti le prime riunioni furono molto difficili. I gruppi non riuscivano a trovare alcun accordo. L'esperienza ci insegnò molto riguardo alla comunicazione, che divenne pertanto l'aspetto su cui ci concentrammo maggiormente nei primi anni.

Verso la fine del 1997 il progetto fu sottoposto a valutazione esterna. La conclusione principale dei revisori fu che avremmo dovuto procedere, in quanto la situazione allo stato attuale era del tutto insostenibile. Nella seconda fase prendemmo pertanto il controllo della situazione. Ci occupammo della definizione del progetto, elaborammo il quadro e organizzammo una visita di due settimane nella regione con 20 persone dei gruppi partecipanti. Da quel momento le cose furono chiare e tutto andò bene."

Tutti vogliono la Russia nordoccidentale

"Il progetto relativo alla Russia nordoccidentale ebbe un impatto così vasto sul sistema che ne emerse tutta una serie di effetti secondari, ed i suoi risultati sono molto richiesti oggi nel paese e all'estero," dice Galina Borisova, capo del dipartimento internazionale del comitato per l'istruzione di San Pietroburgo e membro del comitato direttivo del progetto.

"I risultati del progetto furono ancora migliori grazie alle autorità nazionali. Otto regioni partecipavano al progetto, ma gli ultimi anni furono dedicati alla divulgazione e vennero aggiunte altre otto regioni. Inoltre, la documentazione fu distribuita a tutte le regioni della Russia. È ovvio che avrebbe potuto finire su uno scaffale a prendere polvere, invece l'hanno davvero utilizzata. Di recente abbiamo partecipato a una fiera a Mosca e, dalle reazioni che abbiamo ricevuto in quell'occasione, abbiamo potuto capire che la documentazione era stata letta e cominciava ad essere usata in tutto il paese.

Alcuni dei risultati più apprezzabili del progetto sono quelli ottenuti nel campo dello sviluppo del partenariato sociale. Abbiamo pubblicato manuali dedicati all'argomento che sono molto richiesti. Anche le nostre pubblicazioni sulla formazione delle risorse umane e lo sviluppo del personale riscuotono molto successo. Le istituzioni che in tutto il paese svolgono questo tipo di formazione utilizzano le nostre pubblicazioni, le richiedono e invitano i nostri esperti locali a fornire corsi nelle loro sedi.

Nuovi progetti internazionali hanno anche creato l'opportunità di sfruttare parte del nostro lavoro. Un progetto della Banca mondiale avviato di recente ha una componente di istruzione e formazione professionale, e le regioni che vi partecipano usano il nostro materiale.

I nostri risultati vengono utilizzati anche nell'attuale fase del progetto Delphi, che ha una componente di istruzione e



formazione professionale e include cinque regioni che non hanno partecipato al nostro progetto. Abbiamo tenuto un paio di conferenze congiunte e alcuni seminari tematici, ad esempio sulla formazione in età adulta e sulla valutazione del mercato del lavoro.

Anche altri paesi si avvalgono dei risultati del progetto relativo alla Russia nordoccidentale. Essi ricevono le informazioni attraverso i loro osservatori nazionali. In concomitanza con la conferenza 'Learning matters' svoltasi a Torino nel 2003, gli osservatori nazionali hanno discusso quali risultati dei progetti debbano essere divulgati. Tutti hanno indicato la Russia nordoccidentale."

Gli osservatori nazionali

In termini sociali ed economici, l'efficacia di un sistema di formazione si può misurare mediante la risposta che esso riesce a fornire agli sviluppi intervenuti sul mercato del lavoro. In un passato non tanto lontano occorre la pianificazione, tuttavia gli instabili mercati del lavoro di oggi richiedono la flessibilità. La capacità di risposta esige previsioni e le buone previsioni necessitano di informazioni attendibili.

Nei primi anni '90, la mancanza di informazioni a livello centrale sugli sviluppi in corso nel mercato del lavoro si rivelava già, nella maggior parte dei paesi partner dell'ETF, il tallone d'Achille per lo sviluppo dell'istruzione e della formazione.

Ancor prima dell'istituzione dell'ETF a Torino, Ulrich Hillenkamp e Peter de Rooij si resero conto che la sua capacità di raccogliere, organizzare e diffondere tali informazioni sarebbe stata uno dei fattori fondamentali per determinare il successo della Fondazione europea per la formazione professionale. Nelle loro proposte del 1994 essi prevedero pertanto lo sviluppo di una "funzione di osservatorio".

Tenuto conto che non sarebbe stato né fattibile né auspicabile che l'ETF raccogliesse tali informazioni dall'Italia, nel 1995 essi iniziarono a dar vita ad una rete di unità informative che oggi sono conosciute come osservatori nazionali e si trovano in 24 paesi partner nell'Europa centrale e orientale, nei paesi dell'ex Unione Sovietica e in Mongolia.

L'ETF ha aiutato queste unità a sviluppare la capacità di raccogliere, analizzare e diffondere informazioni mirate sulla riforma dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner. Le informazioni raccolte ed analizzate venivano utilizzate per valutare le politiche e gli sviluppi a livello nazionale, monitorare i progressi delle attività in corso e misurare il relativo impatto, individuare necessità e priorità di ciascun paese, formulare raccomandazioni al riguardo e migliorare il coordinamento delle attività dei donatori. Le informazioni fornite dagli osservatori sono una fonte essenziale per le relazioni monografiche (per paese) e per gli studi pubblicati dalla Fondazione europea per la formazione professionale che interessano trasversalmente un certo numero di paesi.

Gli osservatori rappresentano la principale rete operativa dell'ETF nei paesi partner e fungono da punti focali per le iniziative dell'ETF in tali paesi.

Foto: ETF/F. Decorato



Individuazione delle tendenze

Cesar Birzea è uno dei direttori di più lunga data della rete degli osservatori nazionali. È a capo dell'osservatorio rumeno dalla sua istituzione avvenuta nel settembre 1996. Alla domanda se la sua unità sarebbe in grado di sopravvivere nel caso in cui i finanziamenti essenziali venissero ridotti, non ha un attimo di esitazione:

"Certamente sì. Siamo più necessari che mai e i nostri principali clienti oggi ne sono pienamente consapevoli.

Nel corso degli anni l'ETF ha gradualmente modificato le sue modalità di investimento nel nostro osservatorio passando da un finanziamento forfettario a un finanziamento contrattuale, che ci ha consentito di prepararci per il giorno in cui il cordone ombelicale sarebbe stato tagliato. In termini puramente commerciali, abbiamo imparato non solo come raccogliere e organizzare le informazioni, ma anche come commercializzarle e venderle, non ultimo accrescendo nei nostri paesi la consapevolezza del significato del lavoro che svolgevamo. L'ETF ha fornito lavoro per conto terzi, ma lo ha anche promosso.

Oggi lavoriamo per un gran numero di clienti diversi e gestiamo alcuni progetti Leonardo. Un attuale progetto della Banca mondiale in Romania ha tra i suoi componenti indicatori nazionali da noi forniti e suddivisi ai livelli regionale e locale. Inoltre, riceviamo molto lavoro dalla nostra organizzazione ospite, l'Istituto di scienze dell'istruzione".



Foto: ETRF. Decorato

Verso l'adesione

Nel 1995 l'adesione era ancora oggetto di molte speculazioni. Nel 1998 tutto ciò che era rimasto alle speculazioni erano i tempi della sua realizzazione.

I preparativi per l'adesione ebbero un considerevole impatto sull'attività dell'ETF nei paesi candidati.

Nel 1997 venne presentata *Agenda 2000*, il piano strategico per l'ammissione di nuovi Stati membri che confermò il nuovo orientamento di Phare annunciato dalla Commissione all'inizio di quello stesso anno. Il

nuovo orientamento di Phare aggiunse un'espressione che sarebbe diventata di uso comune nel vocabolario di chiunque fosse coinvolto nei progetti dell'UE: *acquis communautaire*⁶. Il suo significato era in sostanza che le priorità di Phare per ciascun paese sarebbero state determinate dai requisiti per l'adesione non soddisfatti. Tenuto conto tuttavia della mancanza di normative dell'UE in materia di istruzione e formazione professionale, la Commissione non formulò alcuna specifica richiesta per quanto riguardava la riforma della formazione nei paesi candidati, suscitando aspre polemiche.

Calendario dell'adesione

1993: il Consiglio di Copenaghen invita i paesi dell'Europa centrale ed orientale a candidarsi per l'adesione all'Unione europea.

1994: Polonia ed Ungheria chiedono di aderire all'UE. Il Consiglio europeo svoltosi ad Essen, Germania, concorda una strategia globale per avvicinare i paesi associati dell'Europa centrale ed orientale alla Comunità.

1995: la Commissione adotta un Libro bianco sulla preparazione dei paesi associati dell'Europa centrale e orientale all'integrazione nel mercato interno dell'Unione. Romania, Slovacchia, Lettonia, Estonia, Lituania e Bulgaria (in quest'ordine) chiedono di aderire all'UE.

1996: la Repubblica ceca e la Slovenia chiedono di aderire all'UE.

1997: il Consiglio europeo svoltosi a Lussemburgo adotta le decisioni necessarie per avviare il processo di allargamento.

1998: una riunione ministeriale svoltasi in marzo avvia il processo di adesione per dieci paesi candidati dell'Europa centrale e orientale e Cipro.

Iniziano i negoziati di adesione con Cipro, Polonia, Estonia, Repubblica ceca, Ungheria e Slovenia.

2000: iniziano i negoziati di adesione con Malta, Romania, Slovacchia, Lettonia, Lituania e Bulgaria.

2002: in ottobre la Commissione europea raccomanda la conclusione dei negoziati di adesione con Cipro, Repubblica ceca, Estonia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Slovacchia e Slovenia, ritenendo che questi paesi saranno pronti per l'adesione all'UE dall'inizio del 2004.

2003: in aprile il Parlamento europeo approva l'adesione di Repubblica ceca, Estonia, Cipro, Lettonia, Lituania, Ungheria, Malta, Polonia, Slovenia e Slovacchia all'Unione europea.

2004: in maggio i dieci paesi citati entrano a far parte dell'Unione europea.

⁶ *Acquis comunitario* è l'espressione utilizzata per definire il corpo legislativo europeo che i paesi candidati devono adottare, attuare e applicare prima di aderire all'Unione europea.

Tempus II bis

Tempus è stato rinnovato per altri due anni nella sua seconda fase, come annunciato ad una conferenza svoltasi in Slovenia nel 1997, ad un pubblico tutt'altro che entusiasta. I finanziamenti di Tempus sarebbero stati sempre più destinati a progetti che avrebbero contribuito a sostenere il processo di adesione, in particolare attraverso quello che veniva definito *rafforzamento delle istituzioni*. Gli accademici non amano essere costretti a prestare la loro opera alle autorità pubbliche e pochi di coloro che erano presenti in Slovenia gioirono alla prospettiva di dover istituire programmi di riqualificazione dei funzionari pubblici. (Il fatto interessante è che oggi Tempus II bis, come viene attualmente denominato, è ampiamente riconosciuto come il periodo di maggior successo del programma).

Preoccupazione

I partner dell'ETF nel settore della formazione professionale erano forse ancor più preoccupati. I rappresentanti dei paesi candidati presenti alla riunione del consiglio di amministrazione del febbraio 1998 temevano che, proprio nel momento in cui i programmi di riforma dell'istruzione e formazione nell'ambito di Phare avevano iniziato a suscitare l'interesse delle autorità nazionali, i finanziamenti avrebbero subito una riduzione. "Se la riforma della formazione professionale non è una priorità nell'ambito di Phare si corre il rischio che anche i governi nazionali non la considerino più una priorità," affermò Jana Hendrichova, capo dipartimento del ministero dell'Istruzione ceco.

Le loro preoccupazioni si rivelarono infondate. In effetti, l'istruzione e la formazione professionale non erano una priorità in quel momento. Ad essere la priorità nelle scelte politiche a livello europeo era tuttavia l'occupazione. Come Peter de Rooij avrebbe osservato due anni dopo: "Per la maggior parte dei politici, le questioni relative alla formazione non sono molto interessanti, ma collegandole all'occupazione ed alla disoccupazione si ottiene molta più attenzione."

Preparativi per il Fondo sociale europeo

Tale osservazione venne formulata alla conferenza conclusiva di un programma speciale di preparazione per il Fondo sociale europeo (FSE) che, nel frattempo, era diventato uno dei principali contributi dell'ETF al processo di adesione nei paesi candidati. Il progetto aiutò questi paesi a prepararsi per l'ammissione al Fondo sociale europeo, creando istituti nazionali per la formazione professionale in ciascun paese e provvedendo all'istruzione di circa 3.000 membri del personale di ONG ed autorità nazionali, regionali e locali.

Leonardo

Il Fondo sociale europeo non era l'unica fonte di finanziamento dell'UE a cui i partner dell'ETF dei paesi candidati avrebbero presto avuto l'accesso. L'inclusione del gruppo nei programmi Leonardo e Socrates sarebbe dovuta iniziare molto prima dell'adesione nel 2004. L'aspetto importante è che Leonardo sembrava costituire l'unico strumento di finanziamento delle attività svolte a margine dei progetti intesi alla preparazione per l'adesione.



Foto: ETF/F. Decorato

Una lettura molto impegnativa

Quando Dimitar Matev, capo del dipartimento delle attività internazionali del ministero bulgaro del Lavoro e delle politiche sociali, chiese ad Anthony Tyrell dell'unità irlandese di valutazione del FSE di inviargli qualunque informazione fosse disponibile sull'esperienza irlandese del FSE, ricevette per settimane di fila una vera e propria marea di libri e di altre pubblicazioni. "Alla fine, Anthony mi chiamò e mi chiese se avevo ricevuto e letto tutto. Risposi che avevo bisogno di un anno sabbatico per farlo."

Intervenendo nel novembre 1999 al primo seminario locale bulgaro sul Fondo sociale europeo, Matev usò questo esempio per illustrare i compiti che la Bulgaria doveva affrontare per informare i cittadini in merito alla teoria e alla pratica del Fondo sociale europeo.

Con il sostegno del programma speciale di preparazione per il Fondo sociale europeo, Matev aveva viaggiato in tutta l'Europa nel 1998 e nel 1999. La sua conoscenza da poco acquisita della pratica del FSE in Spagna e Portogallo lo poneva in un'ottima posizione per individuare le esigenze più urgenti in Bulgaria e condividerle con i partecipanti al seminario.

Anche la Finlandia riuscì a ispirare Matev: "Il PIL pro capite finlandese è 15 volte più alto di quello bulgaro, ma possiamo comunque imparare molto dall'esperienza finlandese, ad esempio come sopravvivere nell'Unione europea con una lingua incomprensibile."

In effetti, alcune delle unità di gestione dei programmi - che erano ormai diventate centri di competenza fondamentali nella gestione dei progetti dell'UE nei paesi candidati - sopravvissero solo nel periodo compreso tra la fine dei programmi di istruzione e formazione professionale di Phare e il momento dell'adesione a seguito del successo delle offerte per i progetti di Leonardo.

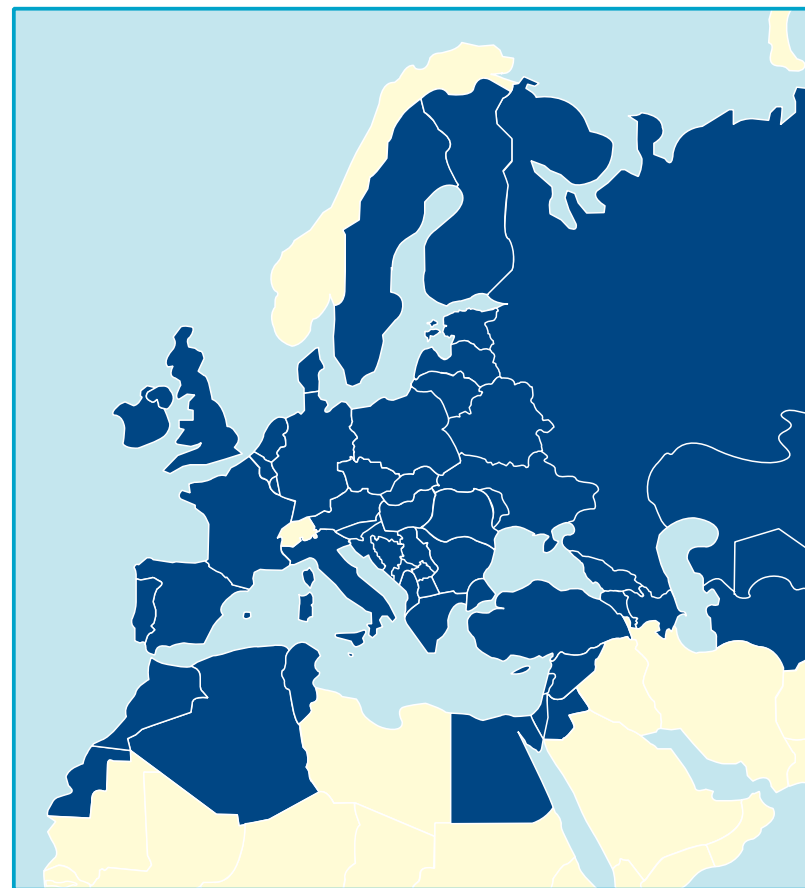
Già nel 1996 l'ETF aveva preso parte all'organizzazione di una conferenza svoltasi a Berlino sulla partecipazione dei paesi candidati al programma Leonardo. Dopo la conferenza di Berlino furono organizzati seminari nazionali su Leonardo in tutta la regione per sostenere i preparativi per la partecipazione al programma.

Estensione, espansione...

L'ambito geografico dell'ETF fu esteso quasi ogni anno. Le attività in Bosnia Erzegovina erano iniziate nel 1996 e gli altri paesi che erano emersi dal fumo delle guerre nei Balcani seguirono negli anni successivi.

Nel luglio 1998 il Consiglio dei ministri modificò il regolamento dell'ETF per estenderne l'ambito geografico ai paesi mediterranei non appartenenti all'Unione europea. L'attività dell'ETF nella regione si sarebbe svolta nell'ambito del programma comunitario MEDA. Essendo un miscuglio molto eterogeneo di paesi, la regione MEDA era nettamente diversa da quelle con cui l'ETF aveva lavorato in precedenza. L'avvio delle attività nella regione veniva ampiamente e giustamente percepito come un banco di prova per il valore generico della

competenza in materia di riforma dell'istruzione e della formazione professionale acquisita a Torino. La cooperazione con i paesi MEDA viene pertanto trattata nell'ultima parte di questa pubblicazione.



Un organico di 130 persone

Come organizzazione l'ETF attraversò un periodo di rapida crescita. Nel giro di tre anni il suo organico



passò dalle 60 unità originarie a una punta massima di 130. Anche se questo aumentò in misura considerevole la capacità della Fondazione di svolgere i suoi compiti, indirettamente la portò leggermente fuori rotta. Per potersi trasformare nel previsto centro di competenza in materia di riforma della formazione professionale nei paesi partner, era necessario assumere esperti. Il carattere dei compiti più pressanti richiedeva tuttavia l'assunzione di personale con un profilo diverso.

Come spiega il direttore aggiunto Ulrich Hillenkamp: "Nei primi anni, la conoscenza dell'ETF della logica intrinseca dei processi di riforma e dell'interdipendenza dell'istruzione e formazione professionale e di altre parti del sistema di istruzione era limitata - in parte perché non era questo che la Commissione europea ci chiedeva, in parte perché i profili del nostro personale in quegli anni erano limitati. L'organico dell'ETF era composto in gran parte da giovani altamente motivati, ma privi all'epoca di conoscenze approfondite. Essi erano per necessità più amministratori di progetti e di procedure che esperti di riforma dell'istruzione e della formazione professionale."

Verso la fine degli anni '90, una serie di eventi non correlati fra loro cambiò improvvisamente la situazione, facendo precipitare l'agenzia in un periodo di grande confusione, ma offrendo anche l'opportunità di cambiare percorso e di aggiustare la rotta, con un ritorno al progetto originario.

Politiche o sedie?

A metà degli anni '90, la Bosnia Erzegovina era in frantumi. Insieme alla Banca mondiale, nel 1996 l'ETF si propose di valutare cosa sarebbe stato necessario per ripristinare il sistema di istruzione e formazione nel paese.

Risultò che quasi tutte le scuole avevano subito gravi danni e non disponevano di attrezzature od infrastrutture sufficienti. Emerse altresì tuttavia che l'esigenza immediata di ricostruire le infrastrutture andava di pari passo con la necessità di un sistema di formazione che fosse adatto ad una nazione la cui demografia era considerevolmente mutata nel giro di pochi anni. La guerra aveva lasciato dietro di sé gruppi di persone con esigenze molto specifiche: soldati smobilitati, persone disabili, profughi interni e di ritorno, vedove e relative famiglie, e così via.

Era un'operazione che toccava alcuni dilemmi fondamentali del sostegno estero all'istruzione e alla formazione professionale, che segnò l'inizio di un periodo di ricostruzione e costrinse i donatori internazionali a concentrarsi su problemi quali il partenariato e l'integrazione sociale, senza ignorare le esigenze immediate della popolazione. Le parole di uno degli esperti che lavorarono alla relazione descrivono l'immensità dei compiti da affrontare. Scriveva: "Non vi è grado di sofisticazione politica o di adeguamento del mercato del lavoro che possa compensare gli studenti per la mancanza di sedie su cui sedersi o di tetti sulle loro teste o di attrezzature con cui lavorare."



SVILUPPO

RIDEFINIZIONE DELLA ROTTA 1999-2001

Nel marzo 1998 furono avviati i negoziati di adesione con i primi paesi candidati. Il loro passaggio all'Unione europea avrebbe significato una graduale riduzione dell'attività dell'ETF nei paesi che, fino a quel momento, erano stati il principale ambito di lavoro della Fondazione.

Nel marzo 1999 la Commissione Santer si dimise collegialmente a seguito di presunti casi di frode. La gestione decentrata di importi considerevoli dei fondi dell'Unione europea era già da tempo sotto osservazione, ma le accuse di frode la portarono alla ribalta e costrinsero la nuova Commissione ad adottare misure convincenti, come effettivamente avvenne. L'ETF non poteva più essere chiamata a gestire grandi programmi dell'UE.

Nel marzo 2000 a Lisbona un Consiglio europeo straordinario si impegnò ad attuare un'ambiziosa strategia volta a fare dell'Europa l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo entro dieci anni.

In prospettiva, tale strategia avrebbe posto in primo piano la necessità di investire nell'istruzione sia all'interno dell'UE che alla sua periferia.

Questi tre sviluppi sarebbero diventati i principali fattori determinanti delle sorti dell'ETF nei primi anni del nuovo millennio.

Foto: ETF/A. Ramella





Foto: ETF/IF, Decorato

I primi due in quanto ebbero come conseguenza forti riduzioni del bilancio e la perdita di una prospettiva futura riguardo a quella che involontariamente era diventata la sua attività principale, ossia la gestione e amministrazione di progetti. L'ETF fu costretta a rivedere le sue finalità e a ritagliarsi un nuovo ruolo. Essendo un'agenzia dell'Unione europea, non poteva decidere da sola e pertanto instaurò con la Commissione quello che sarebbe diventato noto come "dialogo strutturato".

Un nuovo ruolo

Attraverso il dialogo strutturato, i rappresentanti dell'ETF e della Commissione tennero riunioni ad alto livello per discutere del ruolo dell'ETF nel ciclo di progetti dell'Unione europea. Un ruolo di primo piano in tale processo fu assunto dal direttore generale aggiunto della Direzione generale per le relazioni esterne della Commissione europea, Catherine Day. Con il sostegno di Domenico Lenarduzzi (allora Direttore generale della DG Istruzione e cultura, che ebbe una parte decisiva nella preparazione del Vertice di Lisbona e nella definizione dell'approccio dell'UE verso l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita), sarebbe stata lei a rispolverare l'idea originaria dell'ETF quale centro di competenza.

Non vi era più un ruolo per l'ETF nell'amministrazione dei progetti. I partecipanti al dialogo strutturato si trovarono d'accordo sul fatto che l'ETF avrebbe dovuto ridefinire il suo corso, ridurre la sua capacità di amministrare progetti e sfruttare ed ampliare le innumerevoli conoscenze acquisite in materia di politiche di riforma dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi in fase di transizione.

Nei paesi partner le delegazioni europee sarebbero diventate i principali gestori dei fondi della Commissione. Il nuovo ruolo dell'ETF sarebbe stato quello di offrire la propria competenza alle delegazioni ed ai servizi della Commissione a Bruxelles su loro richiesta.

Fondo fiduciario italiano

Anche se i finanziamenti essenziali per l'ETF provengono dall'Unione europea, singoli Stati membri dell'UE possono chiedere di avvalersi del suo know-how. Il governo italiano, ad esempio, fa sempre più ricorso alla competenza dell'ETF per sostenere la propria opera nei Balcani occidentali.

Tutto è iniziato con un accordo per la gestione di un progetto relativo allo sviluppo di piccole imprese in Albania. Questo progetto da 515.000 euro venne avviato nel 2001 e la sua positiva attuazione consentì all'ETF di ottenere un accordo quadro triennale.

In base a tale accordo, l'Italia si impegnò a sostenere progetti nell'area in comune tra il programma di lavoro dell'ETF e gli obiettivi dell'assistenza internazionale italiana. Negli anni successivi vennero pertanto avviate alcune attività in stretta collaborazione con le autorità italiane.

Nel 2002 vennero avviati quattro progetti. Il progetto Leedak volto a promuovere l'occupazione locale e lo sviluppo economico in Albania e Kosovo. Un progetto di e-learning per esperti di sviluppo delle risorse umane rivolto a professionisti di tutti i paesi partner. Una serie di studi preliminari esaminò la possibilità di istituire una rete di osservatori nei paesi del Mediterraneo. Infine, uno strumento per analizzare le esigenze di formazione nelle imprese - che l'ETF aveva sviluppato in Russia - venne adattato e sperimentato in Albania, Bosnia e Serbia con il finanziamento del Fondo fiduciario italiano.

Nel 2003, nell'ambito dello stesso accordo, fondi aggiuntivi hanno consentito all'ETF di estendere i risultati del processo di Copenaghen ai Balcani occidentali e di attuare un progetto relativo alla conoscenza del mercato del lavoro nella regione.

Riorganizzazione

L'ETF avviò un processo di cambiamento e di riorganizzazione per poter svolgere in modo più adeguato il suo mandato. I dipartimenti furono organizzati per aree geografiche, creando una struttura partner esclusiva con la DG Relazioni esterne. Il profilo del personale fu progressivamente modificato per adeguarlo ad una nuova serie di compiti. Gli esperti venivano assunti anziché essere chiamati a collaborare per svolgere compiti ad hoc. Il logo, lo stile e lo slogan della Fondazione vennero cambiati per rispecchiare il nuovo corso.

Il problema era che le richieste da Bruxelles e dalle delegazioni tardavano a concretizzarsi. I compiti nei Balcani occidentali e nella regione del Mediterraneo aumentavano grazie alla fiducia conquistata dall'ETF per il suo ottimo lavoro di sperimentazione. In tali regioni la Fondazione aveva la possibilità di dimostrare il valore generico della competenza acquisita attraverso l'attività svolta nell'ambito di Tacis e Phare. I partner



Foto: archivio fotografico dell'Unione europea

con cui la Fondazione lavorava in queste regioni continuavano tuttavia a guardare l'ETF con sospetto: era difficile liberarsi della reputazione che si era creata quale organo di amministrazione di progetti.

Per esser chiari, i mattoni per rilanciare il concetto di organizzazione di competenza erano stati posti, ma la Commissione in gran parte ignorava ciò che l'ETF poteva offrire. Ad essere sinceri, anche l'ETF in gran parte ignorava ciò che la Commissione voleva. Nei primi sei mesi del 2000, Olivier Ramsayer, ex capo del dipartimento Tempus e, all'epoca capo del nuovo dipartimento MEDA, venne pertanto distaccato alla DG Relazioni esterne per trovare una soluzione a questi problemi.

Una risorsa da sfruttare

La svolta effettiva si verificò nel dicembre 2000. Riconoscendo che una risorsa disponibile restava sottoutilizzata, Catherine Day inviò il programma di lavoro dell'ETF a tutti i direttori e capi unità e a tutti i capi delle delegazioni della Commissione europea nei paesi partner. Nella lettera di accompagnamento spiegava che l'ETF veniva finanziata dai bilanci operativi dei programmi di assistenza dell'Unione europea e che pertanto i suoi servizi potevano essere utilizzati da tutti senza costi aggiuntivi. Catherine Day incoraggiò i colleghi ad iniziare a usare l'ETF per compiti quali valutazioni delle esigenze, individuazione dei progetti e verifica dei risultati dei programmi.

In questo modo l'ETF iniziò a svolgere il suo nuovo ruolo.

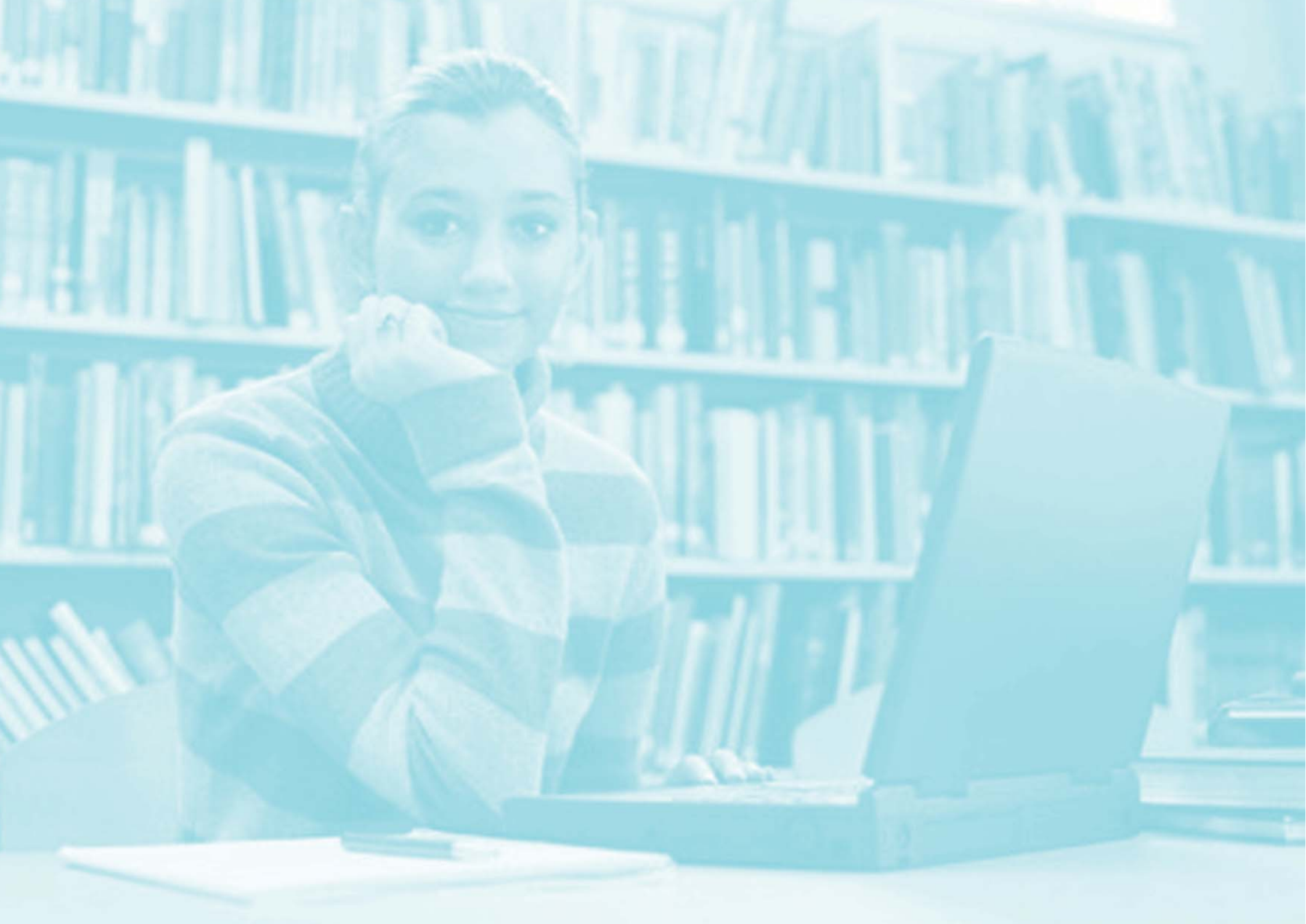
Il marchio vitruviano

Un quadrato, un cerchio, un rettangolo ed una linea costituiscono la struttura semplice, ma d'effetto, del logo dell'ETF, che trae la sua ispirazione creativa dal famoso disegno dell'uomo vitruviano di Leonardo da Vinci, che rappresenta le proporzioni di una figura umana all'interno di un quadrato e di un cerchio. In questo caso gli elementi hanno tuttavia un significato diverso.

A prescindere dal fatto che le lettere "ETF" sono distinguibili dall'insieme delle forme, il cerchio è una sfera bidimensionale e il rettangolo verticale indica la divisione tra est e ovest. La linea orizzontale rappresenta il ponte tra le due parti che ha costituito il primo slogan dell'ETF: "Costruire ponti nella formazione". I colori blu e giallo non sono stati scelti solo perché sono gli stessi dell'Unione europea, ma anche perché coincidono con i colori tradizionali della città di Torino.

Quando l'ETF si trasformò in un centro di competenza, il logo fu aggiornato per mantenersi al passo con il cambiamento. Gran parte del personale riteneva che i legami con l'Unione europea non erano abbastanza espliciti e pertanto venne aggiunta la bandiera dell'UE. L'organizzazione era conosciuta più con le iniziali che con il nome per esteso, per cui si decise di rispecchiare questa realtà nel logo e di aggiungere un nuovo slogan per descriverne in modo più adeguato la funzione.





LA CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE

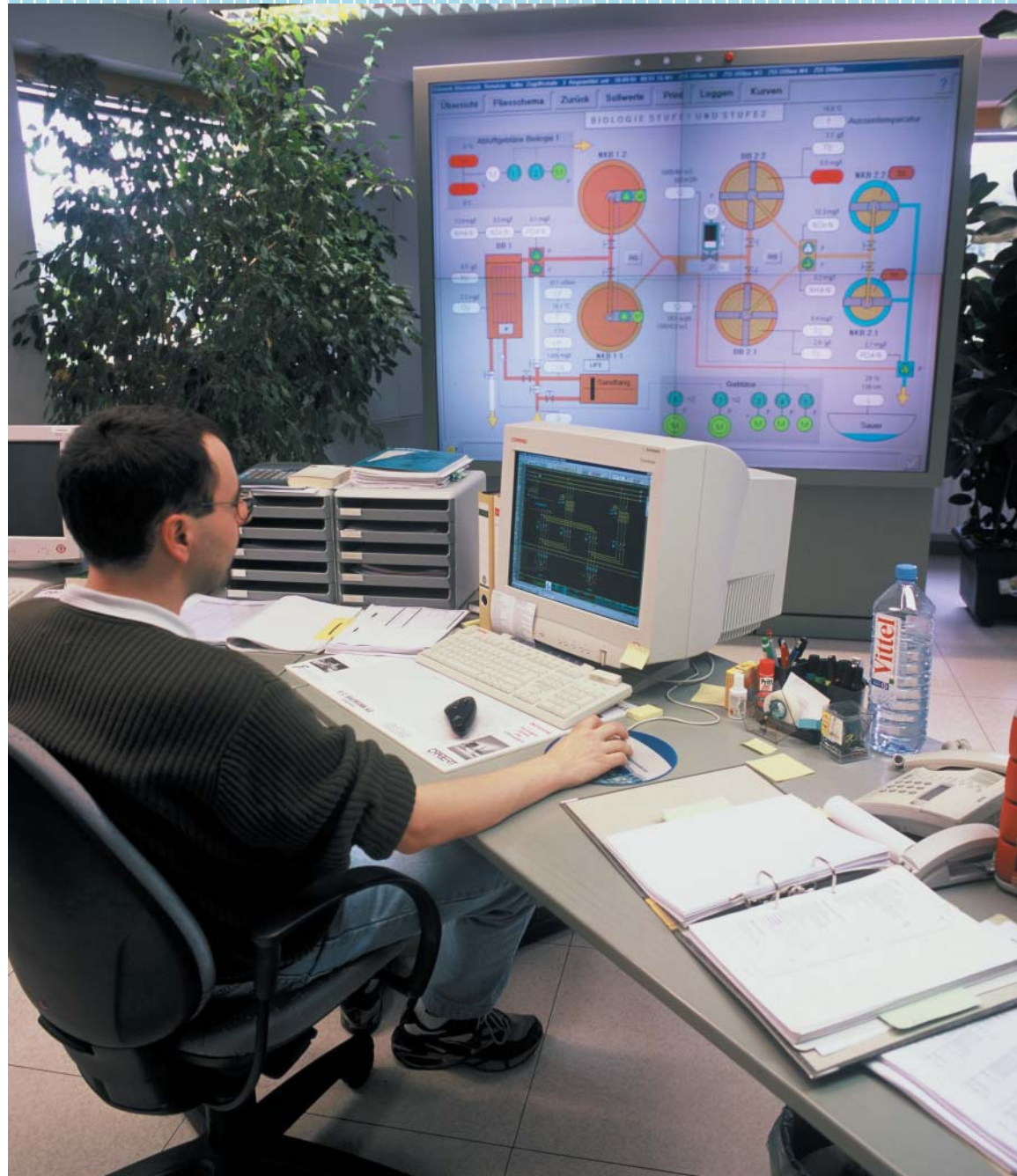
VERSO IL CENTRO DI COMPETENZA

Le risorse umane al centro dell'attenzione

Nel capitolo precedente è stato fatto un breve riferimento al terzo sviluppo che avrebbe inciso in misura rilevante sull'attività della Fondazione europea per la formazione professionale nei primi anni del nuovo millennio: il "processo di Lisbona".

Pur essendo molto ambizioso, il piano decennale volto a fare dell'Europa la società basata sulla conoscenza più forte del mondo non fu un colpo di genio isolato: vi contribuirono alcuni fattori che si erano accumulati nel tempo, fra cui il più importante era il progresso della tecnologia, che negli ultimi decenni del secolo precedente aveva reso sempre più evidente che le competenze professionali esistenti sarebbero rapidamente diventate obsolete in una società moderna.

L'occupazione era da molto tempo una delle massime priorità nelle politiche europee. Le questioni



La dichiarazione di Copenaghen

Nel corso degli anni, la cooperazione europea in materia di formazione è andata svolgendo un ruolo decisivo per la creazione della futura società europea... Strategie di formazione e mobilità permanente rivestono un'importanza fondamentale in sede di promozione dell'occupabilità, della cittadinanza attiva, dell'integrazione sociale e della crescita personale. Promuovere un'Europa fondata sulla conoscenza e provvedere affinché il mercato del lavoro sia accessibile a tutti costituisce un'importante sfida ai sistemi europei di istruzione e formazione professionale e a tutti gli attori coinvolti. Altrettanto vale per quanto riguarda la necessità di adattare in permanenza tali sistemi ai nuovi sviluppi e al mutamento dei bisogni della società. Una maggiore cooperazione in materia di istruzione e formazione professionale costituirà un importante contributo al successo dell'allargamento dell'Unione europea e alla realizzazione degli obiettivi individuati dal Consiglio europeo di Lisbona.

La dichiarazione di Copenaghen, 30 novembre 2002



Foto: ETF

Riunione dei ministri dell'Istruzione, Copenaghen, 2002

sociali assunsero rapidamente un posto di primo piano a seguito, tra l'altro, della pressione migratoria e dell'instabilità alle porte dell'Europa, nei Balcani occidentali. Gli obiettivi di Lisbona erano una conferma del riconoscimento che nessun intervento economico o infrastrutturale avrebbe potuto influire su occupazione e disoccupazione (e quindi su prosperità e stabilità) quanto lo sviluppo delle risorse umane.

L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita diventò giustamente il nuovo slogan e aumentarono gli investimenti nello sviluppo della formazione continua sia all'interno dell'Unione europea che nell'ambito dell'assistenza esterna da essa fornita. Mentre il fulcro di Phare si spostava verso la preparazione per l'adesione, il sostegno fornito ai Balcani occidentali attraverso il nuovo programma CARDS si concentrò sullo sviluppo sociale. Nell'ambito del programma Tacis cadde l'interesse verso i grandi progetti infrastrutturali e anche in questo caso l'attenzione si spostò verso lo sviluppo delle risorse umane.

Come se questo non bastasse ad assicurare la domanda per i servizi della Fondazione europea per la formazione professionale, altri due sviluppi contribuirono ad accrescere ulteriormente il valore della sua competenza.

Il 30 novembre 2002 i ministri dell'Istruzione di 31 paesi europei e la Commissione europea adottarono la dichiarazione di Copenaghen sulla promozione di una maggiore cooperazione in materia di istruzione e formazione professionale.

Nel marzo 2003 la comunicazione della Commissione europea sull'Europa allargata ha segnato l'inizio di quella che sarebbe presto diventata nota come la "politica europea di vicinato", volta a rafforzare la stabilità, la sicurezza e la prosperità nell'Unione europea e in un gruppo di paesi che condividono i valori fondamentali e gli obiettivi dell'Unione europea attraverso una maggiore cooperazione in materia di politica, sicurezza, economia e cultura.

In breve, Lisbona ha consolidato la posizione prioritaria dello sviluppo delle risorse umane nelle scelte politiche dell'Unione europea, Copenaghen ha promosso il ruolo dell'istruzione e della formazione professionale in tale contesto, e la politica di vicinato esige una maggiore cooperazione con i paesi partner dell'ETF. Alla conferenza del comitato consultivo dell'ETF svoltasi nel novembre 2003, Nikolaus van der Pas, Direttore generale della DG Istruzione e cultura, ha colto lo spirito emergente quando ha affermato: "L'istruzione è importante per lo sviluppo economico e sociale. L'istruzione è importante per la coesione sociale. L'istruzione è importante per la stabilità sociale e politica."

Se l'ETF non fosse stata concepita nel 1990 e non fosse stata istituita nel 1995, sarebbe stata costituita nel 2003. Nel quadro della politica dell'Unione europea la sua competenza era diventata più attuale che mai.

Aprire la strada nel Mediterraneo

Il dipartimento MEDA dell'ETF, che per la Fondazione rappresentava un nuovo inizio, si trovava in un'ottima posizione di partenza. Quando il dipartimento divenne operativo nel 1999 non vi erano progetti in corso che dovevano essere completati, e le nuove attività potevano essere programmate secondo il nuovo ruolo previsto per la Fondazione. L'aspetto forse ancor più importante fu che negli anni successivi all'istituzione del dipartimento, il personale poté essere assunto in base ad un diverso insieme di criteri.

La cooperazione con la Siria iniziò dopo una visita a Damasco nel 1999 del direttore aggiunto Ulrich



Foto: ETF

Hillenkamp. Nel corso di una conferenza dell'Unesco, il viceministro siriano dell'Istruzione e della formazione professionale gli chiese se l'ETF poteva aiutarlo a definire uno schema di apprendistato. Nel 2000 si svolse un primo seminario sull'argomento e nel 2001 vennero avviate nel paese alcune attività pilota.

Nel febbraio 2003 ebbe luogo una missione di individuazione in Siria. La Commissione ne accolse le raccomandazioni ed effettuò i preparativi necessari per un ampio programma di riforma dell'istruzione e formazione professionale basato direttamente sui risultati del coinvolgimento dell'ETF nel paese.

In Algeria l'ETF ha seguito un iter analogo. Nel 1999 venne pubblicata una relazione sul sistema locale di istruzione e formazione professionale, che guidò le attività per istituire una funzione di osservatorio nel paese. In risposta a una richiesta diretta della Commissione, nel 2001 venne condotta una missione di individuazione, che anche in questo caso raccolse informazioni dettagliate per aiutare la Commissione a fornire un sostegno su scala più ampia a favore della riforma dell'istruzione e della formazione professionale.

Ricostruzione

Sebbene le operazioni nei Balcani occidentali fossero già iniziate nel 1996, anche in questo caso vi erano pochi precedenti che avessero consentito di creare un'immagine dell'ETF quale agenzia di amministrazione di programmi di riforma per la Commissione.



Foto: archivio fotografico dell'Unione europea

Preparare la strada

Il sostegno dell'ETF all'avvio di un programma di apprendistato in Siria si è rivelato determinante. Tra il 2001 e il 2004 quasi 400 apprendisti hanno completato la formazione nella capitale, Damasco, in quattro settori di attività: produzione di abbigliamento, automazione, stampi e meccanica. Il piano è stato esteso alla seconda città della Siria, Aleppo, e si parla oggi di altre due città, Homs e Latakia.

Gli insegnanti nelle tre scuole partecipanti di Damasco hanno potuto aggiornare e migliorare le loro capacità professionali. Diversi sono arrivati a diventare essi stessi formatori. Il governo siriano ha speso circa 0,7 milioni di euro per adeguare le attrezzature e per allestire una scuola completamente nuova, dedicata esclusivamente al programma di apprendistato, costruita nei dintorni di Damasco.

Nei suoi tre anni di attività, il progetto dell'ETF ha gettato le basi per l'avvio di una collaborazione tra i funzionari del ministero dell'Istruzione, gli industriali ed i direttori delle scuole e tra gli insegnanti ed i responsabili aziendali. L'obiettivo a lungo termine delle attività pilota è sviluppare un sistema di formazione che sia molto più rispondente alle esigenze dell'industria e, per questo, il coinvolgimento degli industriali è stato fondamentale.

A seguito del progetto è stato redatto un libro verde che propone di introdurre in tutto il paese un duplice sistema, di cui industriali e governo hanno anche iniziato a negoziare il finanziamento.

Ultimo, ma non meno importante, il successo del programma di apprendistato ha preparato la strada a un successivo progetto MEDA da 21 milioni di euro ancor più ambizioso che mira a revisionare l'intero sistema della formazione professionale in Siria.

In questa regione, in effetti, la collaborazione con le delegazioni comunitarie è stata buona fin dall'inizio e l'ETF ha svolto un ruolo costruttivo in altre iniziative finalizzate alla ricostruzione nei paesi dell'ex Jugoslavia.

Molte delle informazioni raccolte nei Balcani occidentali sono state utilizzate per preparare stati d'avanzamento destinati alle delegazioni comunitarie nella regione. Altre informazioni raccolte dall'ETF sono state utilizzate a fini di programmazione dall'Agenzia per la ricostruzione.

L'OCSE si è avvalsa dell'assistenza dell'ETF nella preparazione di rassegne tematiche dei singoli sistemi e delle singole politiche educative nell'ambito del suo programma di cooperazione con il patto di stabilità per l'Europa sudorientale. Facendo seguito a questo ciclo, nel 2002 l'ETF ha effettuato una serie di consultazioni "tra pari" riguardanti le politiche di riforma avviate da questi paesi nel campo dell'istruzione e della formazione professionale. I risultati di tali consultazioni sono stati utilizzati per definire gli obiettivi dell'assistenza fornita dall'Unione europea nell'ambito del programma CARDS.

Un cambiamento delle responsabilità

Le conseguenze nella pratica del cambiamento del ruolo della Fondazione europea per la formazione professionale risultarono particolarmente chiare nei paesi che ricevevano sostegno attraverso il programma Tacis. Man mano che i progetti giungevano al termine, l'attività di amministrazione del programma veniva gradualmente eliminata.

Questo non significò tuttavia la fine dell'attività dell'ETF, il cui carattere si trasformò da amministrativo a consultivo. Il nuovo orientamento del programma Tacis rese la domanda di competenza in materia di riforma dell'istruzione e della formazione più elevata che mai.

Riflessioni

Dalla sua nuova prospettiva l'ETF aveva anche la possibilità di esaminare le sue attività passate e il relativo impatto. Emerse una rinnovata necessità di analisi, che diede luogo (con il forte sostegno degli osservatori nazionali) a una serie di pubblicazioni che erano molto più approfondite di quelle degli anni '90.

Un altro esempio in cui il lavoro di esame ha comportato una revisione è stata la serie *Key Indicators* (indicatori chiave). Riportati regolarmente nelle pubblicazioni regionali, gli indicatori chiave

Buon vicinato

Gli esperti stranieri sono spesso degli estranei per i professionisti dell'istruzione nei paesi partner. Anche se la competenza di questi consulenti è all'altezza della situazione ed essi sanno come trasferirla, i partner locali del progetto possono trovare difficile accettare il loro consiglio. Può essere difficile accettare opinioni anche dai propri vicini, ma non è raro che ciò accada perché questi hanno vissuto problemi analoghi e sanno fin troppo bene quello di cui stanno parlando.

L'esercizio della consultazione "tra pari" si è destreggiato sulla linea sottile che separa questi due approcci e ha fatto tesoro della storia comune dei Balcani occidentali e della volontà di ricostruire i legami in questa regione. Attraverso il progetto di consultazione tra pari, gli esperti provenienti da diversi paesi della regione hanno potuto valutare lo stato dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi loro vicini.



Foto: ETF/A. Ramella

sono proprio quello che il titolo descrive e in quanto tali sono la risorsa internazionale per i dati correnti sull'istruzione e la formazione in queste regioni.

Nel 2002 l'ETF ha rilevato l'esistenza di alcuni

I risultati delle consultazioni sono serviti come input per l'assistenza della Commissione europea erogata con il programma CARDS ad ogni singolo paese, ma all'interno di un quadro comune a tutta la regione. Possedevano infatti il potenziale per migliorare drasticamente la cooperazione regionale tra i decisori politici e gli esperti in istruzione e formazione professionale e, attraverso la condivisione delle competenze, di aumentare la capacità di analisi delle politiche di riforma dell'istruzione e della formazione professionale all'interno dei singoli paesi della regione.

Le consultazioni del 2002 sono state un successo, al punto che nell'autunno del 2003 l'esercizio è stato esteso agli altri paesi del sud est Europa incluse Bulgaria, Romania e Turchia. In questi tre paesi, le consultazioni sono state strettamente tematiche, su argomenti quali, ad esempio, lo sviluppo dell'istruzione degli adulti in Bulgaria e il ruolo delle parti sociali in Turchia.

problemi per quanto riguarda la raccolta e l'uso di questi dati nell'Europa centrale e orientale e nell'Asia centrale. Esaminando la situazione, ha scoperto che il valore degli indicatori chiave non era compreso pienamente e che pertanto venivano difficilmente utilizzati. L'aspetto ancor più negativo era che, siccome non ne veniva colta l'importanza, ne veniva messa in discussione la raccolta e l'attendibilità. In risposta, l'ETF decise di usare la dotazione finanziaria destinata agli indicatori chiave di quell'anno per promuoverne l'uso anziché pubblicarli.

L'importanza dell'istruzione

Il processo di riflessione sugli insegnamenti tratti dal passato è culminato nel 2003 nella conferenza del comitato consultivo dell'ETF "Learning Matters" - il più grande evento nella storia della Fondazione europea per la formazione professionale.

Trasferire le competenze

Delphi è l'abbreviazione di *Development of Educational Links and Professional and Higher Education Initiatives* (sviluppo di legami nel settore dell'istruzione e iniziative di istruzione superiore e formazione professionale). La prima fase di questo progetto Tacis si è incentrata su cinque regioni chiave della Federazione russa ed è consistita in moduli che, in parallelo, affrontavano lo sviluppo politico, la riforma dell'insegnamento, la definizione di standard e il miglioramento del sistema russo di insegnamento aperto e a distanza. Sotto la guida della Fondazione europea per la formazione professionale, Delphi ha esplorato vari modi per ristabilire il dialogo tra le autorità, le aziende, i fornitori di formazione e chiunque avesse un ruolo importante nel campo della formazione.

Delphi è un progetto in cui l'ETF ha avuto l'opportunità di dar prova di uno dei suoi grandi punti di forza: creare legami tra le competenze disponibili nell'Unione europea e le regioni che possono trarre vantaggio dalla loro applicazione. Alexei Talonov, un membro chiave del gruppo del ministero russo che aiuterà a realizzare la seconda fase del sostegno europeo, ritiene che il valore dei legami promossi dall'ETF non debba essere sottovalutato. "Il processo di riforma nel campo dell'istruzione russa è molto complesso, ed è estremamente importante disporre di una specie di attività di osservazione e di monitoraggio esterna al riguardo", afferma Talonov, aggiungendo che i russi considerano Delphi un "ponte tra l'esperienza e la competenza dell'Europa occidentale e il processo di riforma della Russia."

Il progetto Delphi esemplifica gran parte del significato attuale dell'ETF. In primo luogo, è un programma onnicomprensivo che mira ad affrontare da tutti i punti di vista la questione critica del legame tra l'industria e la formazione in una giovane economia di mercato vicina all'Unione europea. In secondo luogo, illustra come l'ETF possa essere un ponte tra le competenze che esistono all'interno dell'Unione europea e le esigenze specifiche dei paesi partner. Infine, si tratta di un'iniziativa in cui l'ETF ha fatto il primo passo, fornendo la propria assistenza nella fase di "dissodamento" in un'ottica di sostenibilità, riducendo poi gradualmente il suo coinvolgimento a un'attività consultiva e di monitoraggio.

Learning Matters (l'importanza dell'istruzione)

Agli inizi di novembre 2003 l'ETF ha riunito un gran numero di esperti per discutere i risultati di oltre un decennio di riforme nel campo dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi partner e del ruolo dell'assistenza esterna al processo di riforma. Circa 250 membri del comitato consultivo, gli esperti delle organizzazioni internazionali, delle istituzioni dell'UE, degli Stati membri e dei paesi partner, sono stati invitati alla conferenza che si è tenuta a Torino.

Il titolo della conferenza non solo evidenzia il valore dell'istruzione per il singolo, ma anche l'importanza dell'apprendimento per lo sviluppo di politiche di istruzione e formazione professionale. Era anche un modo per ricordare con fermezza ai donatori internazionali che sono molti i benefici che si possono trarre rileggendo le attività passate e applicando gli insegnamenti appresi ai progetti e alle politiche future.

Per molti versi, la conferenza non è stata solo una revisione delle recenti esperienze nella riforma dell'istruzione e della formazione professionale nei paesi in fase di transizione, ma anche un ritorno introspettivo ad alcune delle questioni di fondo che hanno guidato le politiche di riforma dell'istruzione negli ultimi anni, e un dibattito onesto e aperto su cosa possa e debba essere fatto in modo diverso negli anni a venire.

Maggiori approfondimenti sulla conferenza e sulle sue conclusioni si possono trovare sul sito dell'ETF all'indirizzo www.etf.eu.int.

Da "copiare la politica" ad "apprendere la politica"

La dichiarazione di chiusura della conferenza "Learning Matters" ha sottolineato il bisogno di un accesso permanente e totale all'istruzione e alla formazione per tutti e ha chiesto a tutti coloro che forniscono assistenza internazionale di imparare dalle esperienze del passato, con particolare riferimento alle problematiche della gestione locale, dell'adattamento istituzionale e della sostenibilità delle riforme.

Attraverso tale dichiarazione la conferenza ha ammonito che "i progressi nel campo della riforma dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner non hanno ancora consentito la piena espressione del suo potenziale," e che "non è sempre stata data attuazione alle politiche formulate in tal senso." Tra le problematiche che, secondo la conferenza, non sono state adeguatamente

affrontate in passato rientrano "i collegamenti fra il campo dell'istruzione e della formazione professionale e le istanze del mercato del lavoro, il potenziamento istituzionale con riferimento alla cooperazione pubblico-privato e il dialogo sociale; a ciò si aggiungono programmi di investimento nell'istruzione e formazione nonché il ruolo di docenti e formatori."

Nel corso della conferenza è stata riservata molta attenzione ai pericoli ed ai fallimenti della pratica di "copiare la politica", come risulta dalla dichiarazione conclusiva che chiede pertanto che l'assistenza estera sia "saldamente basata sulla condivisione della conoscenza ed organizzata in partenariati di assimilazione delle politiche."

La dichiarazione conclude con un elenco di 12 sfide per la riforma dell'istruzione e della formazione professionale nel prossimo futuro, affermando che tali sfide "richiedono un approccio specifico in funzione del contesto, tenuto conto di entrambi i settori, formale e informale. L'esigenza di migliorare la qualità e la quantità degli investimenti in formazione si presenta ancora più stringente in tempi di difficoltà. Il contributo che una formazione di alta qualità può dare alla resa economica nazionale, allo sviluppo locale, all'alleviazione della povertà, alla stabilità e alla democratizzazione non dovrebbe essere sottovalutato."



Foto: ETF/A. Ramella

Evoluzione degli osservatori nazionali

La transizione a ReferNet

Gli sforzi che in dieci anni sono stati posti nella rete degli osservatori nazionali sono stati ampiamente ricompensati nel 2003, quando il Cedefop ha invitato tutti gli osservatori nazionali dei paesi aderenti a candidarsi per diventare membri del *Network of Reference and Expertise* (rete di riferimento e competenze, ReferNet)⁷ del Cedefop come partner guida di piattaforme di partenariato nazionale più ampie. L'ETF ha sostenuto la loro transizione ad un nuovo ruolo nel primo trimestre del 2004.

Osservatori nazionali nei Balcani occidentali

Il successo delle unità nei paesi dell'Europa centrale e orientale e nell'ex Unione Sovietica portò a replicare l'esperimento quando l'ETF iniziò a operare nei Balcani occidentali. Gli osservatori nazionali esistenti nei paesi candidati sono stati mobilitati per sostenere la creazione di nuove unità nella regione e tutti i paesi hanno ora i loro osservatori nazionali.

Funzioni di osservatorio nel Mediterraneo

Come menzionato in precedenza, molti paesi dell'Africa settentrionale e del Medio Oriente, quando ebbe inizio la cooperazione nell'ambito del programma MEDA, disponevano già di economie di mercato funzionanti. Pertanto, quando l'ETF cominciò il suo lavoro nella regione, esistevano già vari sistemi di monitoraggio del mercato del lavoro. La sfida principale nella regione era far funzionare bene sistemi di monitoraggio già esistenti, ma spesso frammentati. Autorità diverse spesso avevano accesso a quelle informazioni necessarie per un efficiente monitoraggio del mercato del lavoro, ma l'informazione era difficilmente condivisa tra i diversi attori coinvolti.

Nella regione la sfida per l'ETF era di mettere insieme i diversi attori coinvolti e far sì che condividessero le loro fonti di informazione, per un ovvio beneficio comune. I lavori in quest'area sono appena cominciati. Nessuna unità particolare è stata insediata nella regione e ci si riferisce ai processi di lavoro come funzioni di osservatorio. I lavori sono in corso in Algeria, Giordania, Siria e Marocco.

In cooperazione con MEDSTAT⁸, l'ETF sta lavorando allo sviluppo di un database di indicatori chiave per i paesi del Mediterraneo non appartenenti all'UE. Il database conterrà indicatori chiave sull'istruzione e formazione professionale e statistiche sul mercato del lavoro nella regione.

Un legame efficace con la realtà locale

Originariamente attraverso il progetto relativo alla Russia nordoccidentale, ma oggi anche attraverso il posto che occupa nel comitato editoriale, Galina Borisova ha maturato quasi un decennio di esperienza di lavoro con l'ETF. Ha visto l'organizzazione superare i suoi problemi iniziali e trasformarsi nel centro di competenza che è oggi. Per lei e per molti dei suoi colleghi nei paesi partner, il più grande piacere di lavorare con la Fondazione è sempre stato il fatto che l'ETF "parla la loro lingua".

"Comprendo che all'inizio l'ETF abbia dovuto affrontare problemi di ogni tipo: sviluppo concettuale, lavoro bilaterale. Ho visto tuttavia i progressi che ha compiuto al riguardo. La sua nuova missione dimostra chiaramente che ha iniziato a lavorare come centro di competenza, trasformandosi da gestore di progetti ad organo costituito da autentici esperti. Per me è diventato particolarmente ovvio in Ucraina, quando abbiamo partecipato ad uno studio sull'istruzione e sulla formazione professionale per la Commissione europea. Ho potuto constatare la reazione delle autorità e delle persone con le quali lavoravamo: riuscivano a trarre molto vantaggio dalle informazioni fornite loro dall'ETF. I coordinatori in Ucraina avevano anche ricavato un effettivo aiuto pratico per quanto riguarda la documentazione, la formazione e l'organizzazione di riunioni.

Adesso sono anche membro del comitato editoriale e vedo come sviluppa la sua struttura interna e i suoi concetti. Finalmente ho anche l'opportunità di conoscere molte delle altre interessanti attività in cui l'ETF è impegnata. Credo che l'ETF sia di grande aiuto ai paesi con cui lavora. È utile e riesce a trovare una lingua comune con le persone coinvolte e con le autorità. Ha stabilito un legame effettivo con la realtà locale. Le persone riconoscono quanto dice. Tra il personale dell'ETF e coloro che lavorano nei paesi si è instaurato un rapporto di fiducia."

⁷ Il Cedefop è il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale e un'agenzia consociata della Fondazione europea per la formazione professionale.

⁸ Il programma comunitario MEDSTAT è volto allo sviluppo dei sistemi informativi degli organi statistici di 12 paesi del Mediterraneo, quali gli istituti nazionali di statistica e altre istituzioni coinvolte nella produzione di statistiche.

Dalla fazione alla funzione

L'ex ministro dr. Munther Masri è membro del comitato consultivo dell'ETF per la Giordania dal 1999. Attualmente è a capo del Centro nazionale per lo sviluppo delle risorse umane di Amman. Anche se l'attività dell'ETF nel paese è iniziata da poco, il lavoro fondamentale in merito al monitoraggio delle informazioni relative al mercato del lavoro sta già dando i suoi frutti, come afferma il dr. Masri.

"La forza della partecipazione dell'ETF all'analisi delle informazioni sul mercato del lavoro risiede nel modo in cui la Fondazione va oltre la semplice raccolta di dati. L'ETF ci aiuta a sviluppare non solo la capacità di raccogliere informazioni, ma anche di gestirle ed utilizzarle.

La stessa raccolta di informazioni sul mercato del lavoro non è un compito facile. In Giordania esistevano sette diverse fonti che pubblicavano informazioni su vari segmenti del mercato del lavoro. Avevano scopi ed interessi diversi ed una scarsa percezione dell'utilità di unire le loro forze. È ovvio che le loro fonti di informazione erano tutt'altro che incompatibili. Con il sostegno dell'ETF si stanno compiendo buoni progressi per quanto riguarda il loro adattamento per riunirle in un unico sistema.

Al contempo tuttavia l'ETF ci aiuta a trovare le competenze per iniziare a usare tali dati in modo significativo. Contrariamente alla prassi comune, non abbiamo accesso solo alle competenze limitate di un'organizzazione o di un paese. L'ETF funziona infatti quale canale di accesso a qualunque tipo di competenza sia disponibile nell'Unione europea. I legami stabiliti con organizzazioni omologhe in Irlanda e Spagna, ad esempio, sono per noi di valore inestimabile."

Foto: archivio fotografico dell'Unione europea



Adesione

Il 1° maggio 2004 dieci dei paesi partner della Fondazione europea per la formazione professionale sono diventati membri a pieno titolo dell'Unione europea. Per l'ETF la loro adesione ha segnato la fine di un lungo processo di messa in rete a livello di dimensione interpersonale, di guida delle riforme, di promozione delle competenze e, infine, di potenziamento della capacità di integrarsi nei processi, nelle politiche e nelle istituzioni europee.

Preparare i sistemi di istruzione e formazione professionale ed i mercati del lavoro dei dieci paesi candidati per l'adesione all'Unione europea era stata un'opera immane, in cui l'ETF è arrivata a svolgere un ruolo che ha potuto dissipare le fosche previsioni formulate nel corso della riunione del consiglio di amministrazione del 1998.

Nel periodo che ha preceduto l'adesione, gran parte dell'attività nell'Europa centrale ed orientale si è incentrata su tematiche che sono attuali anche nell'Unione europea, quali lo sviluppo dei sistemi di formazione permanente, l'innovazione nel campo della formazione per gli insegnanti e i formatori nonché lo sviluppo di adeguati sistemi di qualificazione. Ogni anno la DG Allargamento ha preparato relazioni periodiche in cui ha illustrato in dettaglio la situazione in corso nei futuri Stati membri rispetto ad una serie di punti caldi delle politiche dell'Unione europea. L'ETF ha fornito il proprio contributo con la pubblicazione annuale *Reviews of Progress in Vocational Training Reforms*.

Nel 2002 l'ETF ha redatto una serie di monografie per paese per i futuri Stati membri. Tali rassegne sulla situazione in corso nel campo dell'istruzione e

formazione professionale e dell'occupazione sono state prodotte per aiutare la DG Occupazione e affari sociali a monitorare i progressi compiuti rispetto agli obiettivi delineati nei documenti comuni di valutazione in merito alle priorità occupazionali.

Nel frattempo, l'ETF aveva elaborato un gran numero di informazioni che tracciavano un quadro dei progressi delle riforme, delle attività e delle strutture delle parti interessate. La stretta cooperazione tra l'ETF ed il Cedefop nel periodo che ha preceduto l'adesione ha assicurato che nessuna di queste risorse andasse sprecata. L'ETF ha consegnato i file dei paesi con tutte le principali pubblicazioni ed un "vademecum" dell'istruzione e della formazione professionale in ognuno dei nuovi Stati membri. Come menzionato in precedenza, l'ETF ha aiutato gli osservatori nazionali a prepararsi per la partecipazione alla rete di riferimento e di competenze del Cedefop e le parti interessate nei nuovi Stati membri a prepararsi per la partecipazione ad altre reti del Cedefop.

Le prospettive tra dieci anni

Per quanto riguarda i nuovi Stati membri, il futuro non sarà meno stimolante del decennio passato. I risultati che riusciranno a conseguire avranno considerevoli implicazioni per l'attività dell'ETF nei prossimi anni. "La prima fase di allargamento fornirà alcune importanti indicazioni sul modo in cui dovremo procedere con il sostegno dell'UE per quanto riguarda lo sviluppo delle risorse umane in altri futuri Stati membri", dice il direttore dell'ETF Peter de Rooij. "Abbiamo lavorato molto per aiutare i paesi candidati a prepararsi per l'adesione, ma solo dal Consiglio di Lisbona l'istruzione e la formazione professionale hanno conquistato il posto che

effettivamente meritano nei programmi politici europei. È stato raggiunto un consenso unanime sull'importanza di adeguare l'istruzione e la formazione alle esigenze di una società della conoscenza. È stato anche raggiunto un accordo sul rafforzamento della cooperazione europea nel campo dell'istruzione e della formazione professionale attraverso il processo avviato a Copenaghen nel 2002. Ne consegue che oggi abbiamo un'ottima opportunità di preparare ancor meglio per l'adesione i futuri Stati membri."

"Una delle sfide per l'ETF nei prossimi anni sarà sostenere l'istruzione e la formazione in una prospettiva di apprendimento permanente, il che potrebbe comportare un'estensione della nostra attività a settori della scuola e dell'istruzione superiore. Un'altra sfida sarà quella di anticipare i nuovi indirizzi politici dell'UE", afferma Peter de Rooij. "L'Unione europea sta riflettendo sui suoi limiti fisici. È probabile che un'UE futura includerà i Balcani e gli attuali paesi candidati, ma è improbabile che in seguito l'espansione continui ulteriormente. Ciò rende la politica di vicinato attualmente emergente molto più che una semplice fase di passaggio obbligatoria. La politica sarà molto diversa da come era quando i nuovi membri erano i principali destinatari del sostegno e l'obiettivo finale era l'adesione. La nuova politica consisterà nell'aiutare i paesi nella regione che rientra nell'ambito della politica di vicinato a diventare più prosperi e stabili, senza lo scopo finale di includerli nell'UE. La Fondazione europea per la formazione professionale deve pertanto sfruttare tutta l'esperienza acquisita con la prima serie di adesioni per preparare la nuova serie, quindi utilizzare gli insegnamenti che vi si possono trarre per lo sviluppo di un buon vicinato."

Pubblicazioni

Nell'ambito di un vasto ciclo coordinato, svoltosi nell'arco di gran parte del 2001 e del 2002, l'ETF ha realizzato alcune ricerche per una serie di monografie per paese riguardanti gli sviluppi in corso nei futuri Stati membri nel campo dell'istruzione e della formazione professionale e degli uffici di collocamento. Queste rassegne sono state prodotte per aiutare la DG Occupazione e affari sociali a monitorare i progressi compiuti nei futuri Stati membri rispetto agli obiettivi delineati nei documenti comuni di valutazione in merito alle priorità occupazionali. Le monografie sono anche servite alla Commissione per delineare meglio il sostegno fornito ai paesi interessati dal programma Phare e, in futuro, dal Fondo sociale europeo.

Le questioni chiave affrontate nelle monografie comprendevano:

- la rispondenza dei sistemi nazionali di istruzione e formazione professionale alle esigenze del mercato del lavoro;
- il contributo dato all'inclusione sociale e all'inserimento nel mercato del lavoro;
- le misure attuate per promuovere l'imprenditorialità e le pari opportunità;
- le misure attuate per promuovere la formazione permanente;
- la gamma e la qualità dei servizi forniti dagli uffici di collocamento.

Più in generale, le monografie hanno cercato di individuare gli sviluppi intervenuti nella legislazione, l'evoluzione politica, gli obiettivi, la partecipazione delle parti interessate e l'assegnazione delle risorse umane e finanziarie all'istruzione e alla formazione professionale.

Per preparare le monografie sono state necessarie visite in loco, ricerche a tavolino e l'analisi dei dati di varia provenienza forniti dall'ETF, dall'Unione europea, da esperti locali, nonché dal personale degli osservatori nazionali. Le monografie hanno riconfermato che le differenze esistenti tra i sistemi educativi dei futuri Stati, nonché tra il livello e l'orientamento delle riforme, sono tanto forti quanto le differenze esistenti tra gli Stati membri dell'Unione europea, e che l'allargamento, anche a questo riguardo, non sarà una sfida soltanto per i paesi partner interessati, bensì per l'Unione europea nel suo complesso.

Come contattarci

European Training Foundation
Villa Gualino
Viale Settimio Severo 65
I – 10133 Torino
T +39 011 630 2222
F +39 011 630 2200
E info@etf.eu.int
WWW.etf.eu.int



INFORMAZIONI PRATICHE

Regolamenti del Consiglio

- No. 1360/90** che istituisce l'ETF
- No. 2063/94** che estende l'ambito geografico ai paesi ammissibili al programma Tacis
- No. 1572/98** che estende l'ambito geografico ai paesi ammissibili al programma MEDA
- No. 2666/2000** che approva l'estensione ai Balcani occidentali
- No. 1648/2003** che prevede disposizioni relative all'accesso ai documenti e che modifica le procedure di bilancio

Bilancio e personale

	Bilancio	Agenti temporanei al 31 dicembre ⁹
1994	5 milioni di ECU	40
1995	11 milioni di ECU	95
1996	16,5 milioni di ECU	127
1997	15,4 milioni di ECU	122
1998	15,4 milioni di ECU	115
1999	16,2 milioni di euro	120
2000	16,2 milioni di euro	110
2001	16,8 milioni di euro	102
2002	16,8 milioni di euro	94
2003	17,2 milioni di euro	99
2004	17,6 milioni di euro	95

Missione

Come centro di competenza, contribuiamo allo sviluppo socioeconomico sostenibile, aiutando i nostri paesi partner a riformare i propri sistemi di istruzione e formazione professionale. Le nostre attività si sviluppano soprattutto attraverso i programmi comunitari Phare, CARDS, Tacis e MEDA.

Presidenti del consiglio di amministrazione

Thomas O'Dwyer	1994-1998
David O'Sullivan	1999
Domenico Lenarduzzi	1999-2000
Nikolaus van der Pas	2000-

⁹ Questi dati si riferiscono al numero effettivo di agenti temporanei. Il piano istitutivo, approvato dal consiglio di amministrazione prevedeva un numero totale di 130 agenti temporanei dal 1995 al luglio 2003, quando fu ridotto a 104.

¹⁰ Al 31 maggio 2004.

FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE
PROFESSIONALE

DECENNALE DELLA FONDAZIONE EUROPEA
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Lussemburgo: Ufficio delle Pubblicazioni ufficiali
delle Comunità europee, 2004.

44 pp - 21.0 x 29.7 cm

ISBN 92-9157-416-3

Venta Salg Verkau

Table listing companies under BELGIQUE/BELGIË, including Jean De Lamroy, Librairie europeenne/De Europese Boekhandel, and others.

Πωλήσεις Sales Vente

http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm

Table listing companies under NEDERLAND, including SDU Servicecentrum Uitgevers, Distribuidora de Livros Beirtrand Ltd., and others.

Venda Myynti

Table listing companies under HRVATSKA, including Mediatrade Ltd, Euro Info Service, and others.

Försäljning

Table listing companies under CANADA, including Les éditions La Liberté Inc., Renoult Publishing Co. Ltd, and others.