



COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE

Bruxelles, 22.5.2003
COM(2003) 287 definitivo

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE
AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO E AL COMITATO
ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO**

La Fondazione europea per la formazione professionale

**COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE
AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO E AL COMITATO ECONOMICO
E SOCIALE EUROPEO**

La Fondazione europea per la formazione professionale

1. INTRODUZIONE

La presente relazione è presentata in virtù dell'articolo 17 del regolamento del Consiglio che istituisce la Fondazione europea per la formazione professionale (qui di seguito la Fondazione) che fa obbligo alla Commissione di porre in atto una procedura di monitoraggio e di valutazione della Fondazione e di presentare relazioni sui risultati di tale procedura. Altrettanto è stato fatto in seguito all'ultima valutazione esterna, completata nel 1997, che ha prodotto una comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale¹.

La presente relazione intende fornire un quadro dell'esperienza acquisita dai lavori della Fondazione a partire dal 1997. Essa tiene pertanto conto dei cambiamenti intervenuti nel ruolo, nella copertura geografica, nelle relazioni esterne della Comunità e nelle attività della Fondazione a partire dal 1997, le cui conseguenze si rispecchiano nelle decisioni prese nella riunione del consiglio di amministrazione del 27 novembre 2000 (cfr. sezione 2). La presente relazione utilizza quale base i risultati, le conclusioni e le raccomandazioni della relazione valutativa indipendente presentata dall'ITAD, il contraente esterno (cfr. sezione 3). Si è anche tenuto conto dell'esperienza della Commissione in relazione alle attività e alla cooperazione con la Fondazione come quelle delle raccomandazioni fatte dalla Commissione nella sua comunicazione del 1997. Si noti che la presente relazione è stata redatta congiuntamente da tutti i servizi della Commissione che operano con la Fondazione, segnatamente le DG Istruzione e cultura (in qualità di DG responsabile), Relazioni esterne, Allargamento e Euromaid.

La presente relazione affronta le seguenti tematiche:

- 2 Evoluzione della Fondazione dal 1997 al 2002
- 3 Rassegna del processo di valutazione esterna
- 4 Principali raccomandazioni della relazione valutativa esterna con le relazioni e raccomandazioni della Commissione articolate in sei tematiche:
 - Il sostegno della Fondazione alle politiche esterne della Comunità
 - Comunicazione e trasparenza
 - Conseguenze dell'allargamento
 - Efficienza interna e comunicazione
 - Organi statutari

¹ COM(97) 379 def. del 18.07.1997.

– Assistenza tecnica a Tempus

5 Conclusione

2. EVOLUZIONE DELLA FONDAZIONE DAL 1997 AL 2002

2.1. Base giuridica

La Fondazione è un'agenzia comunitaria istituita di diritto con il regolamento (CEE) n. 1360/90 del Consiglio del 7 maggio 1990 che istituisce una Fondazione europea per la formazione professionale, entrato in vigore nell'ottobre 1993 quando il Consiglio europeo ha designato Torino quale sede della Fondazione. L'obiettivo generale dell'agenzia, quale descritto agli articoli 1 e 2 del regolamento, è di contribuire allo sviluppo dei sistemi di formazione professionale nei paesi partner potenziali. Nel regolamento, la definizione della formazione professionale comprende la formazione iniziale e continua, nonché la riqualificazione dei giovani e degli adulti, compresa la formazione manageriale.

La Fondazione ha iniziato le sue attività nell'Europa centrale e orientale, compresi gli attuali paesi candidati² e in diversi degli attuali paesi dei Balcani occidentali. Il regolamento del Consiglio che istituiva la Fondazione è stato modificato nel 1994 (dal regolamento 2063/94 del Consiglio, del 27 luglio 1994) per aggiungere i paesi TACIS dell'Europa orientale e dell'Asia centrale al campo di applicazione geografico³ e di nuovo nel 1998 per aggiungere i paesi MEDA (dal regolamento 1572/98 del Consiglio, del 17 luglio 1998)⁴. Per quanto concerne i Balcani occidentali, soltanto quando il regolamento che istituisce il programma di assistenza CARDS è stato adottato nel 2000 la Fondazione ha esteso le sue attività a tutti i paesi dei Balcani occidentali⁵.

2.2. Sviluppo del centro di perizia

Nel periodo 1997-2000, la Fondazione ha sostanzialmente fornito un sostegno gestionale, tecnico e di monitoraggio di progetti e programmi nell'ambito di Phare e Tacis. In tale contesto essa ha inoltre curato l'assistenza tecnica per Tempus.

Nel 2000 si è svolto un ampio dialogo strutturato tra i servizi della Commissione (DG Istruzione e cultura, Relazioni esterne, Allargamento) e la Fondazione. All'origine di tale dialogo vi era la necessità di delineare priorità più specifiche per la Fondazione in vista di una fondamentale revisione dei programmi di assistenza esterna della Comunità per i paesi terzi, e questo in un clima di ristrettezze di bilancio. Si avvertiva inoltre la necessità di identificare più chiaramente il valore aggiunto dell'utilità della Fondazione conformemente alle disposizioni organizzative della nuova Commissione che ora disponeva di un nuovo attore, l'ufficio di cooperazione EuropAid. Inoltre, il ruolo della Fondazione nei paesi candidati andava riveduto alla luce dell'importante riorientamento del programma Phare, compreso il decentramento della responsabilità di gestione dei fondi che veniva affidata ai paesi stessi.

² Bulgaria, Repubblica ceca, Cipro, Estonia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Romania, Repubblica slovacca, Slovenia e Turchia.

³ Armenia, Azerbaïdjan, Belarus, Georgia, Kazakistan, Kirgizstan, Moldova, Federazione russa, Tagikistan, Turkmenistan, Ucraina, Uzbekistan e Mongolia.

⁴ Marocco, Algeria, Tunisia, Egitto, Giordania, Israele, l'Autorità palestinese, Libano, Siria, Turchia, Cipro e Malta. Questi ultimi tre paesi sono candidati all'adesione all'Unione europea e in quanto tale sono coperti dalle attività della Fondazione relative ai paesi candidati.

⁵ Albania, Bosnia e Erzegovina, Croazia, Serbia e Montenegro, Ex Repubblica Iugoslava di Macedonia.

In tale contesto, l'obiettivo operativo del dialogo strutturato era di costituire un quadro a medio termine per quanto concerneva le risorse finanziarie e di personale della Fondazione, sulla base di un ruolo ridefinito e con una chiara indicazione delle attività e delle risorse previste in ciascuna delle quattro regioni. Ciò è avvenuto con l'adozione, ad opera del consiglio di amministrazione della Fondazione nel novembre 2000, delle *Prospettive di medio termine per le risorse di personale e finanziarie*. In questo senso, la Fondazione doveva cambiare il suo profilo e impegnarsi a divenire un centro di perizia volto a sostenere le politiche esterne della Comunità piuttosto che fungere da fornitore di servizi di gestione di programmi, fatta eccezione per Tempus. Sono stati anche programmati il finanziamento della Fondazione e l'organico ripartito per dipartimento regionale. Di conseguenza, l'organico è stato ridotto di circa 25% nel quadriennio, passando da un totale di 125 a 99 unità; i profili del personale dovevano anche essere adattati in considerazione del nuovo ruolo del centro di perizia. Vi è stata anche una riassegnazione di risorse finanziarie e umane che sono state trasferite da dipartimenti amministrativi, servizi centrali e dalla gestione del programma tradizionale verso dipartimenti operativi aventi perizia contenutistica e regionale. In relazione alle regioni, vi è stato un trasferimento di risorse dal dipartimento Paesi candidati ad altre regioni, in particolare alle regioni Meda (aggiunte al mandato geografico soltanto nel 1998). In tale contesto, l'assistenza tecnica Tempus fornita dalla Fondazione alla Commissione era destinata a continuare, ma con risorse umane più ridotte considerata la prevista conclusione delle attività nella regione Phare nel 2002.

2.3. Priorità e attività attuali

In seguito a questa importante decisione, la Fondazione ha sviluppato la sua funzione di centro di perizia adattandosi al mutamento delle priorità della politica esterna comunitaria, occupandosi in generale della riforma dell'istruzione e formazione professionale intesa quale leva per la crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale nei paesi partner e in ciascuna delle quattro regioni:

- per i paesi candidati la preparazione all'eventuale adesione era stata al centro delle politiche comunitarie. Lo sviluppo delle risorse umane è un'importante priorità nel quadro dei preparativi e della capacity building per la gestione dei fondi strutturali; le analisi dei progressi, delle lacune dei bisogni di investimenti per la formazione professionale, le politiche attive del mercato del lavoro e i servizi per l'occupazione contribuiscono a ciò. Con la strategia di Lisbona, la Comunità ha dato maggiore rilievo agli investimenti nel capitale umano in relazione al suo obiettivo di diventare l'economia più competitiva fondata sul sapere; questo si rispecchia anche nelle attività comunitarie;
- i principali obiettivi dell'assistenza comunitaria ai paesi dei Balcani occidentali, quali espressi nel programma CARDS, sono la ricostruzione e la stabilizzazione democratica, lo sviluppo istituzionale e legislativo, lo sviluppo socioeconomico sostenibile e, infine, la promozione della cooperazione regionale. Riforme dei sistemi di istruzione e formazione professionale, basate sui principi dell'apprendimento permanente e di una migliore corrispondenza ai bisogni socioeconomici locali e globali e ai valori della democrazia, contribuiscono alla stabilizzazione della democrazia e allo sviluppo socioeconomico sostenibile. In particolare, per sviluppare le potenzialità occupazionali della regione, sostenere la ristrutturazione dell'economia e incoraggiare la coesione sociale, è data ad esempio priorità alla riforma dell'istruzione professionale iniziale, alla promozione dei principi della democrazia, alle opportunità di istruzione e formazione di qualità aperte a tutti

e alla riqualificazione della manodopera per accrescere i livelli di qualificazione, l'adattabilità e l'imprenditorialità;

- l'obiettivo complessivo delle politiche degli interventi comunitari nella regione del Mediterraneo è di sviluppare uno spazio comune di pace e prosperità tramite il dialogo e il partenariato. Questo processo d'integrazione, supportato dall'attivazione graduale di accordi di associazione con ciascun paese, può essere raggiunto soltanto con il rafforzamento della competitività dei settori produttivi e con l'aumento dell'occupabilità della manodopera, conservando nel contempo un fragile equilibrio sociale. In tale contesto, l'istruzione e la formazione professionale intesa quale strumento attivo del mercato del lavoro, deve essere adattata per soddisfare i requisiti di economia dei costi, efficacia e pertinenza in sede di erogazione delle specializzazioni necessarie nei settori produttivi e di preservazione dell'integrazione sociale. Tali obiettivi figurano inoltre tra quelli identificati nella relazione di recente pubblicazione sponsorizzata dall'UNDT e intitolata "Arab Human Development Report";
- La politica comunitaria per la regione Europa orientale e Asia centrale come indicato negli accordi di partenariato e di cooperazione del programma Tacis 2000-06, segue tre principali priorità di intervento, segnatamente il sostegno alla riforma istituzionale e amministrativa nei paesi partner della regione; il sostegno al settore privato e il sostegno per affrontare le conseguenze sociali della transizione (comprese misure di riduzione della povertà). L'istruzione e la formazione sono viste quali componenti chiave a sostegno di tali priorità, ed in particolare la formazione, quale elemento di una politica attiva del mercato del lavoro, è considerata un importante fattore di sviluppo e ristrutturazione economici, con particolare riferimento alla formazione manageriale e alla formazione delle PMI. Anche le politiche per lo sviluppo di specializzazioni sono considerate strumenti importanti per la creazione di posti di lavoro, la generazione di reddito e lo sviluppo locale in un contesto di riduzione della povertà.

Conformemente a queste priorità, la Fondazione fornisce ora servizi a cinque direzioni generali della Commissione (Istruzione e cultura, Relazioni esterne, EuropAid, Allargamento e Occupazione e Affari Sociali) e in quanto tale contribuisce al ciclo di programmazione dei programmi Phare, CARDS, Tacis e MEDA:

- coadiuvando l'identificazione, la messa a punto, la progettazione e l'attuazione di progetti su richiesta della Commissione (ciò differisce in modo sostanziale dall'attività di gestione di programma condotta prima del 2000);
- pilotando attività in ambiti tematici chiave correlati allo sviluppo delle politiche di riforma dell'istruzione e della formazione professionali in paesi selezionati in fase di transizione, comprese questioni legate al mercato del lavoro e alla formazione manageriale, come ad esempio l'analisi di sistemi e workshop esperti;
- diffondendo informazioni nei paesi partner su sviluppo politico, buone pratiche e innovazione negli Stati membri e a livello europeo, e in particolare, nella prospettiva dell'adesione, valutazione dei sistemi candidati e loro familiarizzazione con le politiche, priorità e benchmark comunitari nel campo della formazione professionale e dell'apprendimento permanente; nonché

- facilitando i contatti tra i principali attori.

2.4. Contributo

Un elemento chiave dell'evoluzione della Fondazione a partire dal 1997 fino ad oggi è stato il livello e la natura del suo contributo. Questo emerge dal capitolo Relazioni esterne del bilancio comunitario che, a partire dal 2000, è stato ripartito su due linee di bilancio - una facente capo alla DG Relazioni esterne (B7-664) e una alla DG Allargamento (B7-033). Il contributo proveniente dalla linea B7-664 è tratto a sua volta dalla dotazione finanziaria dei tre programmi nel campo delle relazioni esterne legati alle regioni geografiche che rientrano nel mandato della Fondazione, segnatamente i Balcani occidentali, l'Europa orientale e l'Asia centrale e il Mediterraneo.

Il livello del contributo per ciascun anno del periodo 2000-2004 è stato programmato nel novembre 2000 nell'ambito dell'accordo del consiglio di amministrazione sulle prospettive a medio termine (cfr. il precedente punto 2.2), nel rispetto della procedura annuale di bilancio. Tale contributo, cui corrispondono quasi interamente le entrate della Fondazione, serve a finanziare il personale della Fondazione (titolo 1), la sua infrastruttura e i costi di gestione e le spese derivanti dall'esecuzione di mansioni di sua competenza (titolo 2), oltre alle spese operative legate alle sue missioni specifiche (titolo 3).

La seguente tabella indica l'evoluzione del contributo dal 1998 al 2003, compresa la modifica della fonte del contributo che è passata da Phare alle altre regioni nel quadro delle relazioni esterne. Gli allegati 2 e 3 indicano nei dettagli l'evoluzione del bilancio (compresi gli stanziamenti impegnati, riportati e non utilizzati) ed i bilanci fondati sulle attività 2000-2004 per illustrare in modo più rappresentativo il modo in cui sono stati assegnati i finanziamenti.

Anno	Contributo comunitario	Entità del personale (tutti agenti temporanei)
1998	15,4m	119
1999	16,2m	124
2000 ⁶	16 2m	119
2001	16,8m <i>B7-664: 9,24m</i> <i>B7-033: 7,56m</i>	115
2002	16,8m <i>B7-664: 12,8m</i> <i>B7-033: 4,0m</i>	105
2003	17,2m <i>B7-664: 13,7m</i> <i>B7-033: 3,5m</i>	104

⁶ B7-664 indica il contributo dal capitolo Relazioni esterne e B7-033 dal capitolo Phare.

3. RASSEGNA DELL'ESERCIZIO DI VALUTAZIONE ESTERNA

Come stipulato all'articolo 17 del regolamento che istituisce la Fondazione, modificato dal regolamento del Consiglio del 1998, la procedura che segue la Commissione per monitorare e valutare la Fondazione va condotta con l'aiuto di esperti esterni e i primi risultati di tale procedura dovevano essere presentati in una relazione al Parlamento europeo, al Consiglio e al Comitato economico e sociale entro il 31 dicembre 2000 e successivamente con cadenza triennale. La presente relazione ha subito un ritardo a causa del riorientamento strategico, avvenuto nel 1999-2000 del ruolo e dell'indirizzo della Fondazione, come indicato nelle decisioni chiave sulle prospettive di medio termine adottate dal consiglio di amministrazione nel novembre 2000. A quell'epoca la Commissione riteneva importante consentire alla Fondazione un periodo di consolidamento del suo nuovo ruolo. Si sono così potute sviluppare esperienze su cui basare il successivo processo di valutazione. Di conseguenza, nel dicembre 2001, dopo un anno di funzionamento in base al nuovo ruolo, la DG Istruzione e cultura ha affidato un contratto a ITAD Ltd per effettuare una valutazione esterna indipendente della Fondazione. Questa si è basata su un mandato concordato tra i servizi della Commissione e il consiglio di amministrazione. È stato costituito un comitato direttivo presieduto dalla DG Istruzione e cultura e composto di rappresentanti delle DG Relazioni esterne, Allargamento, EuropAid, di due Stati membri (membri del consiglio di amministrazione) e della Fondazione.

Il contesto di tale contratto è stato determinato dallo spostamento della sfera di competenza della Fondazione verso un centro di perizia per lo sviluppo della formazione professionale/le risorse umane nei paesi partner alla luce dei cambiamenti intervenuti nei programmi e nel contesto delle relazioni esterne della Comunità. In questa ottica, le principali questioni da valutare in relazione al mandato riguardavano l'efficacia delle attività della Fondazione e l'efficienza della sua organizzazione interna. Per quanto concerne l'efficacia, i valutatori hanno accertato il raggiungimento degli obiettivi attraverso le diverse funzioni della Fondazione, le percezioni degli interessati quanto a tali risultati e il loro valore aggiunto, in particolare a sostegno della Commissione, la cooperazione con il CEDEFOP (per evitare i doppij ed assicurare sinergie e complementarità)⁷ e altri organi e partner nonché la strategia di informazione, comunicazione e pubblicazione. L'erogazione, da parte della Fondazione, di assistenza tecnica a Tempus è stata valutata specificamente in termini del suo uso di risorse umane e di impatto sulla Fondazione in termini organizzativi. Nell'ottica dell'efficienza, le principali questioni riguardavano la preparazione e la qualità del programma di lavoro, il monitoraggio e la valutazione, il processo decisionale interno, il management e lo stanziamento di risorse e lo sviluppo di personale, nonché il coordinamento e la comunicazione con gli organismi statutari, il consiglio di amministrazione e il comitato consultivo.

Il valutatore esterno si è valso di vari strumenti metodologici. È stata elaborata una matrice dettagliata di valutazione per ripartire le principali questioni della valutazione sintetizzate sopra e per consentire al comitato direttivo di vedere in che modo si dovesse rispondere a ciascun quesito. I valutatori hanno passato in rassegna un importante numero di documenti concernenti le attività della Fondazione e le sue autovalutazioni durante il quinquennio. Sono state condotte interviste con personale della Commissione, deputati del Parlamento europeo e con la maggior parte del personale della Fondazione. Hanno completato queste informazioni

⁷ Il CEDEFOP sostiene lo sviluppo dell'istruzione e della formazione professionali negli Stati membri e nei paesi dell'SEE fornendo attività di ricerca, analisi comparative e scambi di informazioni ai vari attori nel campo dell'istruzione e formazione professionale negli Stati membri contestualmente alla politica di istruzione e formazione professionale della Comunità.

qualitative due indagini: una destinata agli interessati presso la Commissione, il Parlamento europeo, gli Stati membri, i paesi partner e altri organismi e un'indagine separata destinata al personale della Fondazione. Inoltre, sono stati selezionati quattro studi di casi in rappresentanza delle diverse regioni, dei diversi tipi di attività, dell'ambito tematico e del periodo di attuazione, e sono state effettuate visite a tre paesi partner per analizzare in profondità detti casi.

Il valutatore esterno ha presentato tre relazioni alla Commissione: la relazione iniziale è stata accettata l'8 maggio 2002, la relazione intermedia il 25 giugno 2002 e la relazione finale il 18 novembre 2002. Il consiglio di amministrazione ha discusso la relazione finale, soffermandosi in particolare sul sommario, nella sua riunione del 26 novembre 2002.

Obiettivo della presente relazione è di delineare la reazione della Commissione alla relazione finale e alle raccomandazioni del valutatore esterno: a ciò si provvede nella seguente sezione 4 seguendo un'articolazione in sei tematiche chiave.

4. PRINCIPALI RACCOMANDAZIONI DELLA RELAZIONE DI VALUTAZIONE ESTERNA UNITAMENTE ALLA REAZIONE E ALLE RACCOMANDAZIONI DELLA COMMISSIONE

La Commissione invita la Fondazione ad analizzare e ad agire conformemente a tutte le raccomandazioni del valutatore. A tal fine, la Commissione sintetizza lungo sei assi tematici e analizza i risultati, le conclusioni e raccomandazioni del valutatore che, a sua avviso, meritano di essere illustrati. Inoltre, la Commissione fornisce, ove opportuno, dettagli specifici o proposte per attuare le raccomandazioni.

4.1. Il sostegno della Fondazione alle politiche comunitarie nel campo delle relazioni esterne⁸

Il valutatore ha constatato che la Fondazione è un centro di perizia dell'UE riconosciuto tra gli attori istituzionali della formazione professionale in diversi paesi partner e che essa rappresenta un importante partner per la Comunità nel campo dell'istruzione e formazione professionale e della riforma del mercato del lavoro. La Commissione ritiene, per esperienza propria, che la Fondazione sia riuscita in effetti a crearsi una solida reputazione quanto alla sua capacità di fornire servizi di consulenza specialistica. Tuttavia, vi sono ancora settori nei quali migliorare l'efficacia della Fondazione e il suo sostegno alla Commissione.

4.1.1. Coerenza con le priorità e politiche comunitarie

Il valutatore ha constatato che la Fondazione, in quanto agenzia comunitaria, deve meglio adoperarsi affinché le sue attività siano sempre coerenti con le strategie comunitarie e con le richieste della Commissione per regione e paese. La Commissione concorde e ritiene che ciò costituisca una priorità per la Fondazione nell'intento di far sì che l'entità dei suoi sforzi nei paesi partner rispecchi appieno la programmazione della Commissione. Ciò implica che una maggiore concentrazione sulla perizia acquisita dalla Fondazione, soprattutto nel campo dell'istruzione e formazione professionale e dei mercati del lavoro, nonché su taluni paesi prioritari.

⁸ Cfr. la sezione 4.3 per un'analisi specifica del sostegno recato dalla Fondazione alle priorità comunitarie concernenti le relazioni esterne nell'ambito del processo di adesione.

È sostanzialmente con l'elaborazione del programma di lavoro annuale della formazione e con i tre quadri regionali aperti (per i Balcani occidentali, l'Europa orientale e l'Asia centrale e le regioni del Mediterraneo) che l'offerta di esperienza della Fondazione e le attività previste possono essere concordate con la Commissione.

In particolare la Commissione raccomanda che questi programmi di lavoro e quadri regionali aperti:

- razionalizzino le iniziative settoriali e geografiche sulla base della politica e delle priorità operative della Comunità, nonché dell'evoluzione di approcci correlati. Tutte le attività, comprese le attività di sviluppo proprie della Fondazione, dovrebbero essere elaborate secondo un attento coordinamento e una cooperazione ex ante con i servizi della Commissione per creare una migliore sinergia tra il ciclo di programmazione della Fondazione e quello della Commissione. Occorre inoltre far sì che nessuna attività dia adito ad ambiguità o confusione nei paesi partner che potrebbero non vedere chiaramente la differenza tra l'operato e il ruolo dell'agenzia e quello della Commissione;

- siano maggiormente trasparenti e coerenti annualmente ai fini di una maggiore chiarezza considerato che contengono in formazioni essenziali. Essi devono indicare chiaramente gli obiettivi e le attività su scala dell'agenzia, per paese e tematici, in modo da rinsaldare la catena delle responsabilità per quanto concerne le attività e le risorse. La Commissione propone di sviluppare una procedura più sistematica e periodica di presentazione di relazioni, in particolare ai suoi servizi, sull'attuazione delle attività del programma di lavoro nel corso dell'anno, oltre alla condivisione di informazioni su attività aggiuntive introdotte o richieste.

Per parte sua la Commissione si impegna a sostenere, ove possibile, il contributo della Fondazione alla riforma dell'istruzione e formazione professionale nei paesi partner e specificherà regolarmente, per il tramite dei quadri regionali aperti, le sue aspettative in termini di priorità comunitarie da seguire e il punto focale degli sforzi della Fondazione e lo sviluppo delle conoscenze in ciascuna regione. I quadri regionali aperti dovrebbero essere usati in modo più sistematico per chiarire con la Commissione il livello di attività appropriato e il tipo di conoscenze richieste in ciascuna delle regioni per le quali la Fondazione ha un mandato. La Commissione prevede che ciò aumenterebbe l'efficacia degli interventi e del sostegno in tali paesi, come pure il livello di prevedibilità e di programmazione.

4.1.2. Legami tra il programma di lavoro e il bilancio

Il valutatore conclude che i programmi di lavoro annuali dovrebbero contenere migliori correlazioni con il bilancio che viene concordato allo stesso tempo dal consiglio di amministrazione. **La Commissione si attende che le attività operative siano correlate in modo più esplicito a uno stanziamento finanziario in modo da assicurare un "approccio visibilmente corrispondente agli stanziamenti finanziari delle sovvenzioni del titolo 3"⁹ pienamente in linea con le priorità politiche della Comunità.**

La Fondazione intrattiene relazioni solide con i paesi partner, ma in termini di attività dovrebbe evitare di consumare elevati livelli di risorse per iniziative singole come seminari e

⁹ Dalla relazione valutativa esterna dell'ITAD, volume I. Il titolo 3 del bilancio della Fondazione copre le spese operative ripartite in tre parti: sostegno alla Commissione, attività d'informazione (per l'essenziale gli osservatori nazionali) e attività di sviluppo.

conferenze su richiesta di tali paesi. Tali eventi dovrebbero essere più sistematici e dovrebbero affrontare, in stretta consultazione con la Commissione, questioni specifiche riguardanti la politica comunitaria complessiva e le strategie operative per il miglioramento dell'istruzione e formazione professionale e del mercato del lavoro nei paesi partner.

4.1.3. Valore aggiunto e perizia

La Commissione accoglie positivamente la constatazione del valutatore che la Fondazione è percepita come un ente che ha fornito un servizio utile e che i vantaggi comparativi della Fondazione in quanto agenzia comunitaria sono complementari ai bisogni e alle capacità dei servizi della Commissione. Il valutatore ha riscontrato che, in particolare tramite attività come il capacity building in paesi partner, la designazione e attuazione di progetti innovativi e la definizione di bisogni informativi, gli obiettivi operativi della Fondazione sono stati raggiunti. All'atto di analizzare la spesa della Fondazione il valutatore ha constatato che questa ha stanziato in modo utile le sue risorse operative per fornire tale servizio.

Il valutatore ha raccolto segnali di percezioni contrastanti per i servizi della Commissione quanto alla natura e al valore del sostegno della Fondazione: tali eccezioni variano a seconda del tipo di servizio prestato alla Commissione e del tipo di attività della Fondazione, della gestione e del grado di comunicazione con singoli servizi della Commissione (cfr. anche la sezione 4.2.1 sul miglioramento della comunicazione e della trasparenza). In generale i servizi della Commissione vedono il vantaggio comparativo della Fondazione nella sua capacità di costituire reti, nella conoscenza del contesto nazionale per quanto concerne la riforma dei sistemi d'istruzione e formazione professionale e dei mercati del lavoro nei paesi partner e la continuità dell'esperienza nei paesi partner e con la Commissione. La percezione che la Fondazione ha di sé stessa comprende tuttavia elementi addizionali, anch'essi in linea con il regolamento istitutivo, come ad esempio il suo ruolo di camera di compensazione per le buone prassi, il vantaggio di un approccio pragmatico di lungo periodo in termini di conoscenza dei bisogni nei paesi partner, di esperienza pratica, di agente del cambiamento e di rilevante memoria aziendale.

Di conseguenza, per migliorare la fornitura di perizia, la Commissione fa proprio il parere del valutatore secondo cui la Fondazione dovrebbe ricercare, documentare e concordare la sua gamma di servizi e l'offerta di conoscenze per far sì che ciò sia in linea con le priorità riconosciute e le aspettative a livello comunitario. La Commissione incoraggia la Fondazione a concentrarsi sul ruolo che essa può svolgere al meglio nell'identificazione dei progetti a sostegno dell'attuazione di programma e quale catalizzatore e consulente politico nella riforma dei sistemi nei paesi partner delle quattro regioni che rientrano nel suo mandato, in particolare in quelli in cui l'istruzione e la formazione professionali sono state selezionate quale area centrale.

In tutte e tre le regioni delle relazioni esterne aumenta l'inclusione dell'istruzione e della formazione professionale nelle strategie per paese e regionali. In linea con le strategie comunitarie e con le richieste della Commissione per regione e paese, la Fondazione dovrebbe sviluppare la sua esperienza e le sue conoscenze negli approcci in materia di sviluppo delle risorse umane e di buone pratiche per quanto concerne le politiche attive del mercato del lavoro e le politiche occupazionali nel contesto generale della riforma economica. Ciò riveste particolare importanza, ad esempio, per la regione Meda in cui l'istituzione di una zona di libero scambio EURO-MED nel medio periodo sollecita i paesi partner ad apportare alcuni importanti adattamenti strutturali che avranno un impatto in termini di integrazione sociale e di mercato del lavoro. La Commissione auspica lo sviluppo nella Fondazione di una maggiore capacità analitica e di informazioni sulla protezione sociale

e sulle politiche attive del mercato del lavoro, in particolare sull'istruzione e formazione professionale in tale contesto, quale contributo all'elaborazione dei documenti strategici per regione e paese, nonché ad esempio dei documenti sul processo di stabilizzazione e di associazione nei Balcani occidentali. Questi approcci dovrebbero sempre tener conto delle esigenze di sostenibilità, fattibilità e impatto, ad esempio in paesi contemplati dal programma Tacis in cui la struttura del settore richiede una riforma globale e di lungo periodo.

4.1.4. Osservatori nazionali

Gli osservatori nazionali, istituiti o consolidati con il contributo della Fondazione, sono strumenti chiave in termini di raccolta e scambio di informazioni nei paesi partner¹⁰. Le loro principali funzioni consistono nell'identificare le priorità e nel fornire consulenza sulle politiche per l'ulteriore sviluppo dell'istruzione e della formazione professionale. Ciò comporta anche la raccolta e la diffusione di dati, in particolare per le relazioni annuali, e la cooperazione tra partner.

La Commissione prende atto della conclusione del valutatore quanto al fatto che gli osservatori nazionali godono di buona considerazione in ciascun paese partner, la qual cosa è un buon risultato dato che sono cofinanziati e che le loro relazioni sono ritenute efficaci per il loro contributo alla riforma/allo sviluppo dell'istruzione e formazione professionale. Ciò conferisce agli osservatori nazionali un'importante posizione in termini di fornitura di informazioni e di analisi. La Commissione plaude all'approccio flessibile adottato dalla Fondazione nell'applicare soluzioni su misura per le funzioni dell'osservatorio nazionale in ciascun paese partner, ad esempio nella regione Meda in cui la funzione è stata espletata tramite una rete di organismi esistenti ragion per cui non sono state necessarie nuove strutture specifiche, a differenza delle altre regioni.

La Commissione esaminerà insieme con la Fondazione le implicazioni della raccomandazione del valutatore quanto alla necessità di stabilire una strategia di sostenibilità globale per gli osservatori nazionali in Europa orientale, Asia centrale e nei Balcani occidentali.

4.2. Comunicazione e trasparenza

L'aspetto della comunicazione e della trasparenza all'esterno della Fondazione è intrinsecamente legato alle questioni menzionate sopra riguardo all'aumento dell'efficacia e del sostegno alla Commissione. Il miglioramento della comunicazione strategica e di quella esterna contribuirà ad assicurare che le attività della Fondazione siano sempre coerenti con le priorità e strategie comunitarie per regione e paese. Ciò assicurerà anche una maggiore chiarezza del ruolo della Fondazione intesa come centro di perizia, in particolare alla luce della crescente cessione di competenze alle delegazioni.

4.2.1. Migliorare la comunicazione e la trasparenza

La Commissione ribadisce la conclusione del valutatore che, pur essendo un'organizzazione efficace, la Fondazione "è stata inefficiente nel modo in cui si è relazionata con i suoi clienti e

¹⁰ Gli osservatori nazionali, attualmente ubicati in 25 paesi partner, sono organismi indipendenti (alcuni insediati presso ministeri), cofinanziati dalla Fondazione in quanto essenziali referenti locali per la raccolta di informazioni nella valutazione dei sistemi in materia d'istruzione e formazione professionale. Essi sostengono lo scambio di informazioni tra paesi, la raccolta di dati e la diffusione di buone pratiche.

in cui ha risposto ai cambiamenti del contesto operativo."¹¹ Pur plaudendo ai recenti sforzi della Fondazione per promuovere essa stessa e per accrescere l'efficienza dell'impegno con la Commissione, quest'ultima ritiene che la Fondazione debba ora porre in atto misure concrete per assicurare il consolidamento di tale approccio, sia a livello gestionale che per tutto il personale. Tali misure dovrebbero essere imperniate su una strategia riveduta di comunicazione esterna, maggiormente dinamica, con una comunicazione personale più forte; essa dovrebbe essere anche attentamente elaborata in modo da evitare qualsiasi malinteso quanto alla natura del lavoro della Fondazione nella sua qualità di agenzia dell'UE a sostegno delle politiche esterne attuate dalla Commissione.

Una nuova strategia della comunicazione dovrebbe comprendere:

- **una nuova e chiara dichiarazione della missione generale della Fondazione.** La Commissione prende atto della conclusione del valutatore nel senso che talvolta i servizi della Commissione considerano la perizia presente nella Fondazione individuale e non appartenente all'impresa nel suo complesso. Ciò illustra la necessità di un riesame del mission statement unitamente a una maggiore trasparenza del know-how e dei servizi che la Fondazione può offrire, ad esempio la sua esperienza nei paesi partner, i collaudati approcci di riforma, i collegamenti in rete e l'opera di facilitazione, la continuità della perizia, la conoscenza locale e le buone capacità amministrative;

- **una gestione dei contatti sistematica e mirata.** Per valorizzare il riconoscimento del proprio vantaggio comparativo in quanto centro di perizia, la Fondazione deve adottare un chiaro approccio a livello di agenzia per stabilire, ove ancora necessario, e quindi mantenere, contatti chiave, in tutte le direzioni generali, e in particolare in quelle delle Relazioni esterne, di EuropAid e delle Delegazioni. Ciò implica riunioni e una corrispondenza regolare a tutti i livelli, anche con i quadri della Commissione in tutti i servizi pertinenti. Inoltre, questo approccio dovrebbe essere applicabile al personale della Fondazione, che deve essere mobilitato dai quadri per far percepire a tutti gli interessati l'unione di intenti presente a livello dell'agenzia. La Commissione ritiene che tale approccio debba essere finalizzato a ridurre il divario tra aspettative e risultati, constatato dal valutatore, e rafforzerà la credibilità della Fondazione in tutte le regioni di sua competenza.

La Commissione svolge il proprio ruolo istituendo un quadro per un dialogo strutturato tra tutti i pertinenti servizi della Commissione e la Fondazione; tale rete di persone e di contatto dovrebbe essere utilizzata sistematicamente da entrambi le parti.

4.2.2. Prodotti dell'informazione

La Commissione sottoscrive la raccomandazione del valutatore che sia l'efficace raccolta d'informazioni sia la diffusione di informazioni sono di cruciale importanza per la condivisione di buone pratiche e fornire sostegno alla Commissione e ai beneficiari nei paesi partner. La Commissione plaude alle iniziative già intraprese in tale direzione, come i documenti che sottolineano le attività concrete intraprese e il nuovo avvio del sito web: occorre inoltre prendere in considerazione l'elaborazione di una newsletter elettronica avente cadenza periodica.

La Commissione raccomanda che la Fondazione, a partire dalla sua buona infrastruttura di diffusione, riesamini la qualità ed il numero di relazioni e di prodotti di

¹¹ Dalla relazione valutativa esterna di ITAD, volume I.

informazione. La Commissione concorda con il valutatore che tali azioni dovrebbero essere sempre chiaramente correlate con gli obiettivi della Fondazione ed essere anche in linea con le priorità della Comunità e le richieste e i bisogni della Commissione oltre a fornire conclusioni operative. Vi dovrebbe essere un minor numero di prodotti di informazione, ma ciascuno dovrebbe essere maggiormente analitico e rientrare in una strategia mirata di diffusione rivolta ai principali interessati.

4.2.3. Organismi internazionali

La Commissione fa propria la raccomandazione del valutatore quanto al fatto che la Fondazione dovrebbe ricercare opportunità di cooperazione e di contatto con altri organismi in modo da mantenere e aggiornare la base di conoscenze nel campo dell'istruzione e della formazione professionale e della riforma del mercato del lavoro nei paesi terzi. Nel caso di una collaborazione concreta in un paese partner con un'organizzazione internazionale come ad esempio la Banca mondiale, la Commissione incoraggia la fondazione a tenerla informata. Questo tipo di comunicazione e di dialogo contribuirà a mantenere la chiarezza tra il principale ruolo della Fondazione in quanto centro di perizia a sostegno della Commissione e il ruolo guida della Commissione stessa all'atto di negoziare ambiti per la cooperazione dei donatori.

4.3. Conseguenze dell'allargamento

4.3.1. Sostegno alla Commissione nel processo di adesione

Nei paesi candidati la Fondazione assiste da tempo la Commissione nel preparare i primi a recepire l'acquis comunitario nel campo dell'istruzione e della formazione professionale e per quanto concerne le questioni del mercato del lavoro.

Le attività della Fondazione comprendono l'apporto di input in sede di concezione del programma Phare, come pure, in misura limitata, di attuazione, monitoraggio e valutazione dello stesso: una parte importante del sostegno della Fondazione è stata fornita direttamente alle delegazioni nei paesi candidati. Le relazioni della Fondazione sono state un'importante fonte di informazioni per la preparazione a cadenza regolare delle relazioni della Commissione sui progressi compiuti dai paesi candidati in vista dell'adesione. **Tuttavia, la Commissione gradirebbe raccomandazioni operative più specifiche da parte della Fondazione nel contesto del processo di programmazione degli strumenti di preadesione.**

Considerata la probabile adesione di dieci paesi nel 2004, le attività della Fondazione in tali paesi candidati si sono ridotte di recente concentrandosi gradualmente e in misura maggiore sui paesi prioritari Bulgaria, Romania e Turchia. L'assistenza finanziaria preadesione in questi paesi prioritari aumenterà in modo sostanziale a partire dal 2004. In tale contesto la Commissione si attende che la Fondazione continui a sostenere la concezione e l'attuazione dell'istruzione e formazione professionale, dello sviluppo delle risorse umane e dei programmi per il mercato del lavoro contestualmente al capitolo Coesione economica e sociale dei programmi preadesione, come pure nell'ambito della creazione di istituzioni per la gestione di misure sul tipo di quelle del Fondo sociale europeo. **La Commissione raccomanda che la Fondazione stabilisca un piano di lavoro specifico per identificare le sfide principali e i principali ambiti d'intervento.**

Data la possibilità che in futuro altri paesi inizino un processo di adesione all'Unione europea, è particolarmente importante che la Fondazione sia in grado di valorizzare l'esperienza

acquisito nel contesto dell'attuale processo di allargamento. Si dovrebbe perciò garantire un efficace trasferimento di conoscenze verso questi nuovi potenziali candidati.

Il valutatore conferma che le eccellenti monografie per paese prodotte dalla Fondazione sono state ben accolte dalla Direzione generale Occupazione e Affari Sociali, che ha potuto avvantaggiarsi dei contatti stabiliti dalla Fondazione nei paesi in via di adesione, in particolare nell'ambito degli osservatori nazionali. Le monografie sono studi approfonditi sui servizi d'istruzione e formazione professionale nei paesi candidati volti a coadiuvare il monitoraggio dei Documenti di valutazione congiunta. La Commissione incoraggia la Fondazione a continuare tale collaborazione, in particolare per quanto concerne lo sviluppo delle strategie e delle risorse umane, poiché la preparazione della monografia porta naturalmente la Fondazione a svolgere ulteriori attività per contribuire alla preparazione dei paesi in via di adesione al Fondo sociale europeo.

4.3.2. Sviluppo politico nel campo dell'istruzione e formazione professionale e dell'apprendimento permanente

La Fondazione ha mantenuto una buona cooperazione con la Direzione generale Istruzione e cultura, ad esempio con il suo utile contributo al processo di consultazione della Commissione in merito al Memorandum sull'apprendimento permanente nel 2000. Contestualmente al suo sviluppo di perizia durante la fase di adesione, la Fondazione dovrebbe dare priorità alla familiarizzazione dei paesi candidati con l'attuale sviluppo politico della Comunità nel campo dell'apprendimento permanente¹² e in particolare dell'istruzione e formazione professionale, come ad esempio il processo di Copenaghen nel campo dell'istruzione e formazione professionale¹³. Per parte sua la Commissione stabilirà un memorandum di cooperazione con la Fondazione per il periodo di adesione al fine di chiarire come e quando la Fondazione possa aiutare concretamente la Commissione nell'attuazione di tali priorità.

4.3.3. Cooperazione tra la Fondazione e il CEDEFOP

Sia il CEDEFOP che la Fondazione si occupano dell'ambito della formazione professionale, ma ciascuno ha una copertura geografica separata e le loro missioni e i loro compiti sono del tutto diversi. La Fondazione ricorre al CEDEFOP quale risorsa per le buone pratiche negli Stati membri nel campo dell'istruzione e formazione professionale e per quanto concerne il mercato del lavoro nel contesto della riforma economica dei paesi terzi, mentre il CEDEFOP, che è un attore dello sviluppo politico negli Stati membri, può beneficiare dell'esperienza della Fondazione sia nei paesi candidati che nei paesi partner.

La Commissione ha sempre insistito che non vi fossero sovrapposizioni o doppioni tra i lavori delle due agenzie e ha fatto sì che esistessero strumenti per assicurare che le agenzie raggiungessero il massimo di sinergia e di complementarità. Prima della fissazione di una scadenza definitiva per l'adesione, la prima fase di questa cooperazione era iniziata nel 1997 nell'intento di assicurare che la Fondazione usasse il CEDEFOP quale risorsa, ad esempio in materia di buone pratiche negli Stati membri. Una seconda fase è iniziata nel 2001 quando la Commissione e entrambi i consigli di amministrazione hanno concordato, in vista del processo di adesione, un quadro di cooperazione tra le due agenzie. Esso ha fissato la portata,

¹² Comunicazione della Commissione: Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente (COM(2001) 678 def. del 21 novembre 2001).

¹³ Dichiarazione dei ministri europei preposti all'istruzione e alla formazione permanente e della Commissione europea sulla promozione di una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale (Copenaghen, 30 novembre 2002).

i principi, le priorità e le modalità della loro cooperazione al fine di preparare i paesi all'adesione, illustrando contemporaneamente a questi ultimi il ruolo di ciascuna agenzia. Il quadro di cooperazione intende anche evitare gli eventuali doppioni e assicurare la massima sinergia e complementarità tra le due agenzie.

La Commissione ha invitato le due agenzie a porre in atto diversi strumenti per agevolare una migliore cooperazione - in particolare, il quadro di cooperazione, l'allegato comune al rispettivo programma di lavoro annuale, le relazioni comuni semestrali e il gruppo di lavoro. La Commissione accoglie favorevolmente il parere del valutatore secondo il quale tali strumenti rafforzano la cooperazione e sono stati efficaci nel fornire una chiara base per la cooperazione.

La Commissione approva inoltre le conclusioni del valutatore quanto al fatto che la cooperazione tra le due agenzie, in seguito a quanto illustrato sopra, è sostanzialmente adeguata, ma ritiene possibile realizzare ulteriori progressi in tale campo. Si dovrebbe ora compiere uno sforzo congiunto per intensificare ed accelerare la cooperazione e la comunicazione nel periodo che sfocerà nella probabile adesione di dieci paesi per far sì che il quadro e le attività comuni siano pienamente attuati e che la preparazione all'adesione di tali paesi sia realizzata in modo efficiente. Inoltre, la Commissione propone il miglioramento di una comunicazione efficace sia tramite il gruppo di lavoro, che dovrebbe supervisionare la cooperazione, sia quotidianamente in relazione a questioni ad hoc e tematiche.

A tal fine, la Commissione raccomanda che le due agenzie stabiliscano di concerto immediatamente una strategia uscite-entrate per ciascun paese candidato che con tutta probabilità aderirà all'Unione nel 2004, poiché tali paesi cesseranno di essere paesi partner per la Fondazione ma, con l'adesione, diventeranno membri del CEDEFOP. Questa strategia dovrebbe comprendere un calendario chiaro e basarsi sui seguenti principi/orientamenti:

- **ciascuna agenzia dovrebbe avvantaggiarsi dei reciproci investimenti.** Ciò vale per gli osservatori nazionali stabiliti dalla Fondazione nei paesi candidati che dispongono già di un'esperienza e di strutture preziose per quanto concerne la cooperazione transnazionale. Si tratta di un investimento a lungo termine della Comunità e perciò, prima dell'adesione nel 2004, dovrebbe essere preparato ed adattato dalla Fondazione in modo da agevolare ove opportuno la loro integrazione, al momento dell'adesione, quali punti nazionali nella ReferNet del CEDEFOP¹⁴. Per i rimanenti paesi candidati la Fondazione dovrebbe rifarsi alla propria esperienza in seguito all'integrazione della prima ondata di paesi nella ReferNet. Essa dovrebbe preparare adeguatamente e familiarizzare gli osservatori in tali paesi alle funzioni e alle attività del ReferNet per massimizzare la possibilità della loro selezione ad opera del CEDEFOP al momento dell'adesione;
- **la cooperazione tematica andrebbe ulteriormente rafforzata.** Anche se il CEDEFOP e la Fondazione non sono organizzati internamente nello stesso modo (rispettivamente secondo linee tematiche e geografiche), sarebbe utile in particolare che la Fondazione approfittasse dell'esperienza del CEDEFOP nelle

¹⁴

ReferNet è una rete strutturata e decentralizzata per la raccolta e diffusione di informazioni istituita dal CEDEFOP. ReferNet comprende un consorzio nazionale in ciascuno Stato membro composto di organizzazioni rappresentative delle istituzioni di istruzione e formazione professionale. I compiti della rete si ripartiscono in tre categorie: documentazione e diffusione, raccolta e analisi di informazioni, nonché ricerca.

proprie attività non solo nei paesi candidati ma in tutti i paesi partner. Le reti tematiche andrebbero estese per includere i paesi candidati laddove possibile oppure la loro perizia dovrebbe essere resa disponibile. Questo è il caso ad esempio della rete del CEDEFOP "Formazione dei formatori"¹⁵;

- **la Fondazione dovrebbe mettere a disposizione del CEDEFOP le sue informazioni, know-how e risorse informative sui paesi candidati che probabilmente aderiranno nel 2004** (come ad esempio basi di dati sulle organizzazioni di istruzione e formazione professionale nei paesi candidati, elenchi di organizzazioni delle parti sociali, ecc.).

Oltre alla loro relazione semestrale sull'avanzamento dei lavori e sulla base di quanto detto sopra, le agenzie dovrebbero presentare alla Commissione la loro strategia di uscita-entrata entro la metà del 2003.

4.4. Efficienza interna

4.4.1. Comunicazione e motivazione

La Commissione fa propria la constatazione del valutatore che la visione generale del ruolo della Fondazione quale centro di perizia a sostegno della Commissione dovrebbe essere fermamente stabilita dalla Direzione e comunicata a tutto il personale. Ciò dovrebbe avvenire sia all'esterno, come indicato nelle precedenti sezioni "Sostegno alla Commissione" e "Comunicazione e trasparenza", sia internamente con misure concrete.

A parere della Commissione, uno dei principali effetti dei tagli di personale a partire dal 2000 è stato quello di creare un atteggiamento alquanto introspettivo nei confronti del cambiamento, mentre importanti questioni di politica o di indirizzo strategico sono affrontate e discusse senza tenere sufficientemente conto delle richieste e delle aspettative degli interessati. Per tale motivo, occorre migliorare la comunicazione interna per giungere allo sviluppo congiunto e reciproco di un centro di perizia con tutto il personale avente le necessarie competenze e mobilitato per contribuire alle attività ed ai prodotti che illustreranno tutto ciò. Se da un lato si sono registrati progressi in tal senso negli ultimi mesi, in particolare col processo di gestione del cambiamento introdotto dalla Fondazione, **la Commissione raccomanda dall'altro che i quadri della Fondazione compiano ulteriori sforzi per stabilire un'identità e una missione su scala dell'agenzia all'intenzione di tutto il personale.** La Commissione è convinta che con un tale approccio e con il pieno sostegno dei quadri il personale vedrà nel cambiamento un'opportunità.

4.4.2. Risorse umane

La Commissione apprezza gli sforzi fatti dalla Fondazione nel difficile periodo che è seguito all'accordo sulle prospettive di medio termine in materia di personale e finanze 2000-2004, che ha portato a una riduzione del 25% del personale e ha cambiato in modo significativo il profilo dei rimanenti 99 collaboratori statutari a tempo pieno.

L'attuale organigramma della Fondazione è adeguato ai compiti e alle attività in relazione al suo sviluppo quale centro di perizia a sostegno delle politiche esterne della Comunità, nel

¹⁵ TTnet è una rete di formazione dei formatori che comprende più di 100 organizzazioni negli Stati membri e fornisce analisi e diffonde esperienze innovative nel campo della formazione dei formatori dei docenti.

campo dell'istruzione e formazione professionale e dei mercati del lavoro (cfr. allegato I). La razionalizzazione dei servizi centrali della Fondazione (legale e finanziaria) in seguito all'accordo del novembre 2000 ha assicurato che i sistemi interni di gestione siano quanto più snelli ed efficienti possibile. La Fondazione ha posto in atto una struttura geografica di dipartimenti, ma si è anche adoperata per assicurare che trasversalmente ad essi si sviluppasse la perizia tematica, come esemplificato dai gruppi di lavoro tematici e dai tandem che ricostituiscono la matrice complessiva della Fondazione in quanto centro di perizia. **È essenziale tuttavia che la perizia tematica sia sviluppata in linea con quella necessaria a sostenere le strategie comunitarie per regione e paese e che, a integrazione di ciò, la perizia del CEDEFOP venga usata sistematicamente (cfr. il precedente punto 4.3.), in particolare da parte dei gruppi tematici della Fondazione.**

La Commissione prende atto della raccomandazione del valutatore che la valutazione di competenza, recentemente completata, dovrebbe essere usata in modo trasparente per illustrare come la Fondazione affronterà i bisogni di sviluppo del personale e delle risorse del nuovo centro di perizia. La Fondazione dovrebbe adoperarsi, di concerto con la Commissione, affinché la base di conoscenze delle sue risorse umane corrisponda a tali bisogni. Se del caso la Fondazione potrebbe dover rivedere la sua strategia globale di formazione e l'uso delle valutazioni di competenza.

4.4.3. Monitoraggio e valutazione

Per quanto concerne il miglioramento dell'efficacia delle attività, il valutatore conclude che un utile monitoraggio e valutazione sono essenziali, anche se non è sempre agevole determinare l'influenza o il contributo della Fondazione visti i suoi output alquanto intangibili. A tal fine la Commissione ritiene che si dovrebbero già prendere azioni proattive in risposta alla raccomandazione del valutatore e alle preoccupazioni del personale: **essa raccomanda che la Fondazione riveda la sua politica di monitoraggio e di valutazione inserendola nella strategia a livello dell'agenzia volta ad assicurare la soddisfazione degli interessati.**

La nuova strategia di monitoraggio e di valutazione deve tener conto dei requisiti del nuovo regolamento finanziario e dovrebbe anche:

- **includere misure specifiche per valutare le attività tematiche e per paese.** La Commissione fa propria la raccomandazione del valutatore quanto al fatto che nel merito si dovrebbe assicurare la consultazione dell'ufficio di cooperazione di EuropAid in modo da garantire la coerenza con la strategia e gli approcci della Commissione;
- **incorporare una valutazione del rendimento collettivo**, che potrebbe contribuire in modo significativo alla visibilità delle attività della Fondazione e al suo sostegno alla Commissione;
- **contenere orientamenti standard** per tutte le valutazioni intraprese dalla Fondazione al fine di contribuire alla comparabilità dei risultati;
- **essere fatta propria dall'intero personale** e posta sotto la supervisione dell'unità di Pianificazione, monitoraggio e valutazione della Fondazione per assicurare la qualità e la pertinenza di tutti gli obiettivi generali.

4.4.4. Gestione interna e assegnazione di risorse

La Commissione recepisce con soddisfazione il parere del valutatore secondo il quale la Fondazione dispone di sistemi di gestione e di informazione validi e ciò determina la solidità finanziaria e la trasparenza dell'agenzia. La Commissione è inoltre lieta di apprendere che la

Fondazione dispone di valide tecniche di relazione contenutistica e finanziaria che sono utili per un'accurata pianificazione e assegnazione delle risorse. La pianificazione interna della Fondazione, in particolare l'uso del bilancio per attività (ABB) è stata portata a compimento con successo nonostante la complessa matrice di regioni e di voci di bilancio che la Fondazione deve coprire (cfr. allegato 3).

4.5. Organi statutari

4.5.1. Il consiglio di amministrazione

La Commissione è lieta della constatazione del valutatore che il consiglio di amministrazione si ritiene soddisfatto dell'assistenza offerta dalla Fondazione in materia di informazioni necessarie per consentire di svolgere il suo ruolo statutario e prendere le decisioni necessarie - sostanzialmente l'adozione annuale del programma di lavoro e del bilancio della Fondazione. I membri del consiglio di amministrazione ritengono che i programmi di lavoro annuali rispecchino adeguatamente le loro preoccupazioni e raccomandazioni e che i risultati e i prodotti della Fondazione soddisfino le loro aspettative e siano economicamente validi. Tuttavia, la Commissione nota con preoccupazione che, secondo il valutatore, il consiglio di amministrazione è sostanzialmente un organo passivo che non trova un proprio ruolo al di fuori di requisiti statutari minimi.

La Commissione invita la direzione della Fondazione a formulare proposte specifiche per accrescere l'impegno del consiglio di amministrazione nelle sue attività. Ciò potrebbe essere realizzato con misure come lo sviluppo di gruppi di lavoro ad hoc su tematiche selezionate, su regioni o su questioni amministrative e con un riesame dei tempi delle riunioni per consentire discussioni più approfondite sulla sostanza dei programmi di lavoro e su questioni strategiche. Tuttavia, un maggiore dinamismo in seno al consiglio di amministrazione dovrebbe anche risultare da altre raccomandazioni, come ad esempio una migliore definizione del mandato a livello dell'intera agenzia e una migliore strategia di comunicazione, oltre a programmi di lavoro e bilanci più chiari e assimilabili (con indicazione delle correlazioni tra i due), con obiettivi per le attività.

Per quanto concerne la composizione del consiglio di amministrazione, conformemente all'articolo 5 del regolamento di base, la Commissione concorda che esso attualmente non rispecchia appieno gli interessi, le responsabilità e la separazione delle competenze nell'ambito della Commissione per quanto concerne la Fondazione. La Commissione esaminerà come un rappresentante di EuropAid possa essere designato membro titolare del consiglio di amministrazione e non solo, come ora, osservatore.

La Fondazione stessa è stata proattiva nei riguardi del consiglio di amministrazione, in particolare assicurando che rappresentanti dei paesi candidati già partecipino in qualità di osservatori per familiarizzarsi con la natura del consiglio di amministrazione e con la Fondazione stessa, in anticipo sulla prossima adesione di 10 paesi nel 2004. La Commissione sostiene tale iniziativa e anche quello per cui la Fondazione si avvantaggi di questo ulteriore legame con i paesi in via di adesione per avvalersi della loro esperienza in quanto paesi partner. Ciò potrebbe risultare utile per migliorare l'efficacia delle attività della Fondazione in altre regioni, in particolare nei Balcani occidentali.

4.5.2. *Comitato consultivo*

La Commissione osserva che, secondo il valutatore, il comitato consultivo ha espletato la sua funzione statutaria di fornire consulenze alla Fondazione sulla preparazione del programma di lavoro annuale¹⁶. Il valutatore osserva inoltre che il comitato consultivo, che attualmente si riunisce in gruppi regionali con una riunione plenaria di tutti i membri ogni tre anni, è un buon meccanismo per lo scambio di informazioni sulle priorità regionali e sui bisogni dei sistemi d'istruzione e formazione professionale e dei mercati del lavoro.

Tuttavia, la Commissione propone che la Fondazione introduca alcuni miglioramenti al comitato consultivo per mantenere l'impegno dei suoi membri nei confronti della Fondazione e tenerli pienamente informati delle attività. **La Commissione raccomanda che la Fondazione:**

- associ i servizi responsabili della Commissione alle riunioni del comitato consultivo, conformemente all'articolo 6 del regolamento fondatore. La partecipazione attiva della Commissione contribuirebbe anche a familiarizzare i membri del comitato consultivo con il ciclo di programmazione della Commissione e con le attività della Fondazione in tale contesto e assicurerebbe una maggiore comprensione del programma di lavoro della Fondazione rispetto alle priorità politiche e operative della Commissione;

- riesami la procedura di composizione del comitato consultivo, in particolare all'atto di stabilire il prossimo mandato triennale del comitato consultivo (fine 2003). Anche se non può selezionare direttamente i membri, la Fondazione dovrebbe incoraggiare fortemente un mix equilibrato degli interessati, compresi funzionari, esperti e parti sociali. La Fondazione è in buona posizione per contribuire a identificare i candidati che possono fornire consulenza specifica nel campo dell'istruzione e formazione professionale ai lavori del comitato e che possono fungere da canale per fornire alla Fondazione un accesso ai decisori politici;

- continui l'iniziativa di combinare le riunioni del comitato consultivo con altre grandi riunioni o conferenze correlate alle attività della Fondazione e con progetti in tali paesi. Questo consente che lo sviluppo della cooperazione tematica e offre ai membri del comitato consultivo l'opportunità di essere informati su attività concrete della Fondazione, aumentando inoltre l'interazione coi beneficiari nei paesi partner;

- esami inoltre in quale modo rispondere al meglio alla preoccupazione di taluni membri del comitato consultivo che l'attuale configurazione regionale non fornirebbe un quadro adeguato dell'intera gamma delle attività della fondazione né collegamento in rete e scambio sufficienti con altri gruppi regionali. La Commissione propone che la Fondazione accerti se i membri del comitato consultivo sono soddisfatti delle soluzioni e del contenuto tematico attuali.

¹⁶ Il comitato consultivo è un organo statutario istituito con regolamento del Consiglio e composto di esperti degli Stati membri, dei paesi partner, delle parti sociali e di organizzazioni internazionali. Il comitato consultivo è attualmente composto di quattro gruppi regionali che si riuniscono annualmente per regione e ogni tre anni in una riunione plenaria a Torino. Il comitato fornisce consulenze alla Fondazione sul programma di lavoro e sulle questioni legate all'istruzione e formazione professionale nei paesi partner.

4.6. Assistenza tecnica Tempus

La Commissione osserva che il valutatore ha individuato vari problemi nel corso della valutazione esterna, per lo più legati alla comunicazione e pianificazione tra la Commissione, responsabile della gestione del programma, e la Fondazione, che eroga assistenza tecnica. La Commissione conferma che le questioni sollevate nelle raccomandazioni del valutatore sono già state affrontate con lo sviluppo di un chiaro approccio comune per regolamentare le prestazioni della Fondazione nella sua assistenza tecnica al programma Tempus. In particolare, la Fondazione e la Commissione stanno perfezionando nuovi accordi per l'espletamento, ad opera del pertinenti dipartimento della Fondazione, dei compiti di Tempus, il monitoraggio della performance della Fondazione e un ciclo sistematico di contatti e riunioni in cui passare in rassegna i progressi compiuti e sollevare le questioni controverse prima ancora che insorgano problemi.

5. CONCLUSIONE

La Commissione ritiene che nell'ambito del nuovo quadro della politica delle relazioni esterne della Comunità, che comprende la delega di compiti alle delegazioni, la Fondazione può recare un utile contributo quale centro di perizia in tutte e quattro le regioni del suo mandato.

La Commissione condivide la valutazione generalmente positiva del valutatore quanto all'efficacia dei lavori della Fondazione e ritiene che essa abbia fornito un valido contributo alle attività della Comunità nel campo dell'istruzione e formazione professionale e della riforma del mercato del lavoro nelle quattro regioni partner. Tuttavia, la Fondazione dovrebbe accelerare il suo adattamento al nuovo contesto delle relazioni esterne consolidando attività nei suoi paesi partner sistematicamente in linea con le priorità comunitarie e gli approcci della Commissione. Per la Fondazione ciò comporterà una migliore preparazione dei programmi di lavoro e dei quadri regionali aperti, da realizzarsi con una consultazione migliore e continua con gli interessati e rafforzando i legami col ciclo di programmazione e pianificazione della Commissione. La Fondazione deve concentrare le sue risorse disponibili per valorizzare la sua perizia attuale e consolidare la sua reputazione presso gli interessati, in particolare le istituzioni europee.

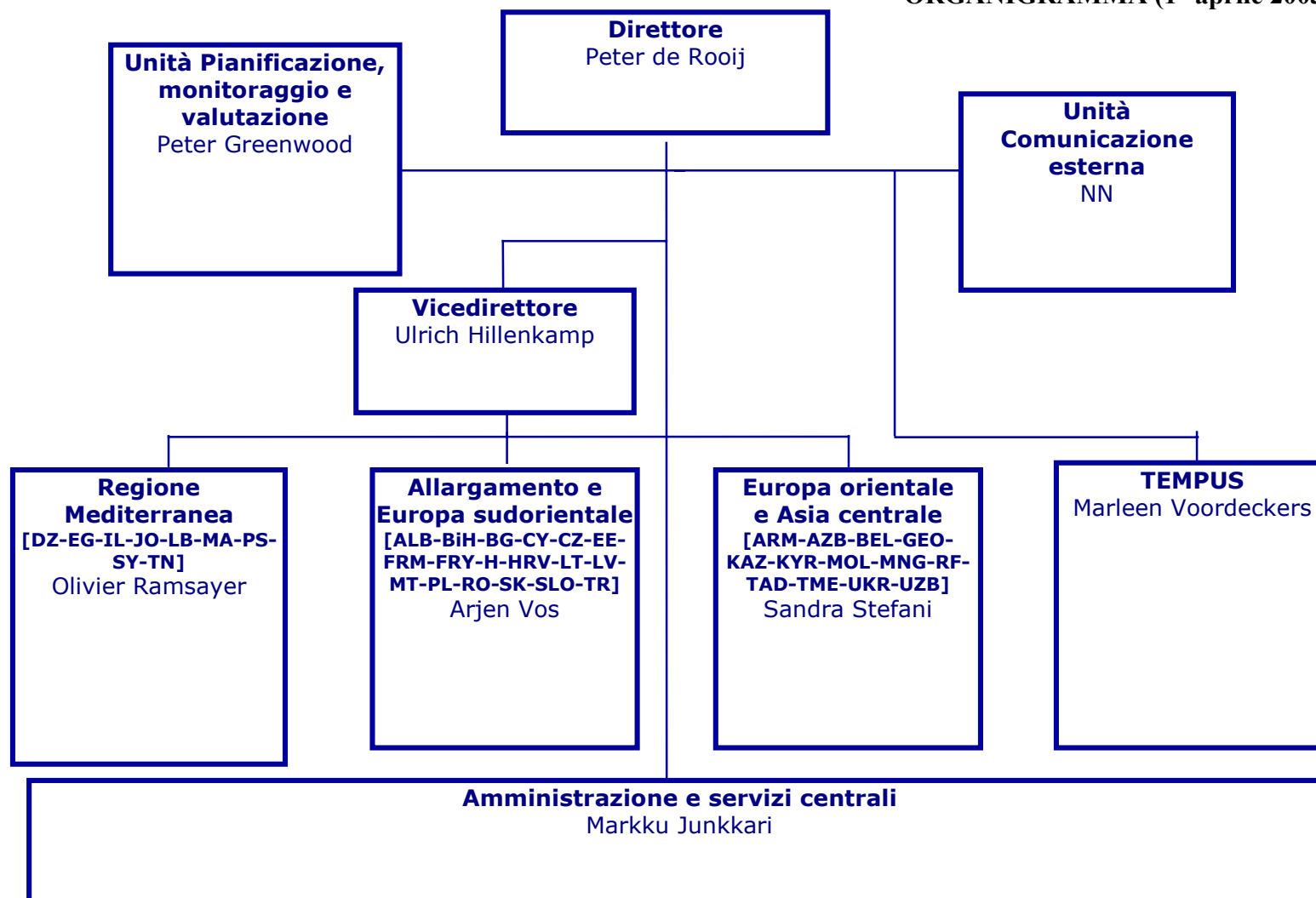
Da parte sia della Commissione che della Fondazione occorrerà una maggiore consapevolezza e un più attento monitoraggio del tipo di servizi offerti e richiesti per assicurare che le attività dell'agenzia continuino ad essere utili e pertinenti. Ciò significa che i servizi della Commissione dovranno tenere la Fondazione pienamente informata delle priorità o strategie nuove o rivedute.

Inoltre, si richiede un impegno rinnovato di entrambe le parti a migliorare significativamente la comunicazione, nel quadro del dialogo strutturato a livello sia gestionale che operativo. La nuova strategia di comunicazione esterna della Fondazione dovrebbe contribuirvi, in particolare con una migliore gestione dei contatti.

Di conseguenza, è della massima importanza che i quadri della Fondazione instaurino, in seno all'agenzia, una visione più chiara della sua posizione e del suo ruolo quale centro comunitario di perizia nel nuovo paesaggio istituzionale. Ciò deriva in parte dalla revisione della definizione del mandato dell'agenzia, di concerto con la Commissione e previa opportuna deliberazione del consiglio di amministrazione, ma anche da un maggiore impegno per assicurare che il personale faccia propria tale visione e si mobiliti per assicurare che ciò rientri in tutte le attività e in tutte le perizie fornite alla Commissione.

Nel complesso, la Commissione ritiene che la relazione valutativa esterna fornisca utili insegnamenti e raccomandazioni per lo sviluppo della Fondazione in quanto centro di perizia. La Commissione invita la Fondazione a presentare un progetto di piano d'azione al consiglio di amministrazione in cui delinei la propria analisi e le azioni proposte in relazione a tutte le raccomandazioni formulate dal valutatore e dalla Commissione nella presente relazione. La Commissione stessa gradirebbe una più ampia discussione, in particolare con il consiglio di amministrazione, sugli orientamenti futuri della Fondazione.

ORGANIGRAMMA (1° aprile 2003)



Allegato 2

EVOLUZIONE DEL BILANCIO, 1998-2003

Anno	Contributo comunitario	% Titoli 1/2/3	Agenti temporanei	Stanziamen- ti impegnati	Stanziamenti riportati all'anno seguente	Stanzia- menti non utilizzati
1998	15.4m	T1 67.3% T2 10.0% T3 22.7%	119	15 170 491	3 512 871	229 509
1999	16.2m	T1 61.5% T2 10.0% T3 28.5%	124	16 145 680	2 880 925	54 320
2000	16.2m	T1 63.0% T2 8.0% T3 29.0%	119	16 105 289	2 650 716	94 711
2001	<i>B7-664: 9.24</i> <i>B7-033: 7.56</i> Totale: 16.8m	T1 64.0% T2 8.0% T3 28.0%	115	16 671 786	3 492 434	128 214
2002	<i>B7-664: 12.8</i> <i>B7-033: 4.0</i> Totale: 16.8m	T1 63.0% T2 8.0% T3 29.0%	105	16 795 986	3 365 833	4 014
2003	<i>B7-664: 13.7</i> <i>B7-033: 3.5</i> Totale: 17.2m	T1 65.0% T2 8.0% T3 27.0%	104	-	-	-

RISORSE DELLA FONDAZIONE EUROPEA PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE - BILANCIO PER ATTIVITÀ 2000-2004

2000									
		RISORSE DI BILANCIO				RISORSE FUORI BILANCIO			
ATTIVITÀ	Numero del personale	Costi di personale	Amministrazione e infrastruttura	Costi operativi (comprese missioni)	BILANCIO COMPLESSIVO (fonte FEFP)	Convenzioni (annualizzate)	Tempus (annualizzate)	Cooperazione dei donatori	TOTALE fuori bilancio
		(Titolo 1)	(Titolo 2)	(Titolo 3)	(Titolo 1+2+3)				
Sostegno amministrativo	22,3	1.689.981	1.368.750	22.650	3.081.381				
Sostegno organizzativo	13,7	1.004.078		452.650	1.456.728				
Paesi candidati	15,9	1.297.277		1.330.400	2.627.677	3.270.807		336.112	3.606.919
Balcani occidentali	15,5	1.272.401		830.400	2.102.801	13.195.143			13.195.143
Russia Moldova Belarus Ucraina	9,9	806.410		755.900	1.562.310	2.000.000		600.000	2.600.000
Caucaso Asia centrale Mongolia	6,6	511.298		670.900	1.182.198	1.175.000		50.000	1.225.000
MEDA	8,2	687.441		495.000	1.182.441			850.000	850.000
Tempus	27,7	2.200.064		75.000	2.275.064		75.263.111		75.263.111
Attività trasversali	4,7	339.000		390.400	729.400				
TOTALE	124,4	9.807.950	1.368.750	5.023.300	16.200.000	19.640.950	75.263.111	1.836.112	96.740.173

2001										
			RISORSE DI BILANCIO euro				RISORSE FUORI BILANCIO euro			
ATTIVITÀ	Distribuzione dello organico di base	Organico - statuario e ABB	Costi di personale	Amministrazione e infrastruttura	Costi operativi (comprese missioni)	BILANCIO TOTALE	Convenzioni	Tempus	Cooperazione dei donatori	TOTALE fuori bilancio
			(Titolo 1)	(Titolo 2)	(Titolo3)	(Titolo 1+2+3)				
Sostegno amministrativo	35	20,0	1.945.091	1.407.750	25.050	3.377.891				
Sostegno organizzativo	10	10,5	894.336		250.846	1.145.182				
Paesi candidati	13	16,0	1.336.150		1.287.250	2.623.400		12.723.360	410.000	13.133.360
Balcani occidentali	8	10,5	940.450		857.500	1.797.950	650.000	8.084.246	900.000	9.634.246
Tacis	10	13,0	1.169.950		1.198.154	2.368.104	4.450.000	30.682.792	701.200	35.833.992
MEDA	8	10,0	925.750		1.034.450	1.960.200				0
Attività trasversali	6	7,0	621.800		487.000	1.108.800				
Tempus	25	28,0	2.358.473		60.000	2.418.473				0
TOTALE	115	115,0	10.192.000	1.407.750	5.200.250	16.800.000	5.100.000	51.490.398	2.011.200	58.601.598
Spesa di bilancio. Titolo 3	euro		10.742.000		4.650.250	Missioni escluse				
Comitato consultivo*	220.000									
Documentazione*	51.000									
Missioni	550.000									
Pubblicazioni*	195.000									
Traduzioni*	451.846									
Programma di lavoro (Ch31)	3.732.404									
di cui circa 90.000 per la valutazione										
Gli importi di spesa contrassegnati da un * sono ugualmente ripartiti nelle colonne ABB tra le quattro attività geografiche										

2002						
			RISORSE DI BILANCIO euro			
ATTIVITÀ	Ripartizione del personale di base	Totale statutario ABB	Costi di personale	Amministrazione e infrastruttura	Costi operativi (missioni incluse)	BILANCIO TOTALE
			(Titolo 1)	(Titolo 2)	(Titolo 3)	(Titolo 1+2+3)
Sostegno amministrativo	33	17,5	1.648.333	1.386.050	31.492	3.065.875
Sostegno organizzativo	10	10,5	989.000		257.700	1.246.700
Paesi candidati	10	12,0	1.130.286		1.176.750	2.307.036
Balcani occidentali	9	12,0	1.130.286		1.261.250	2.391.536
Tacis	8	11,0	1.036.095		1.261.450	2.297.545
MEDA	9	11,5	1.083.190		1.360.250	2.443.440
Attività trasversali	6	7,5	706.429		115.000	821.429
Tempus	20	23,0	2.166.381		60.058	2.226.439
TOTALE	105	105,0	9.890.000	1.386.050	5.523.950	16.800.000
	Missioni incluse come nei documenti di bilancio >		10.530.000		4.883.950	< Missioni escluse come nei documenti di bilancio

NB: In questa tabella i paesi candidati dei Balcani occidentali e di Meda sono conteggiati nella loro rispettiva attività geografica. Ciò rispecchia l'organizzazione interna della FEFP in cui, ad esempio, i gestori per paesi per la Turchia, Cipro e Malta operano nel MO

2003						
				RISORSE DI BILANCIO euro		
ATTIVITÀ	Ripartizione del personale di base	Totale statutario ABB	Costi di personale	Amministrazione e infrastruttura	Costi operativi (missioni incluse)	BILANCIO TOTALE
			(Titolo 1)	(Titolo 2)	(Titolo 3)	(Titolo 1+2+3)
Sostegno amministrativo	31	16,5	1.870.000	1.421.000	26.500	3.317.500
Sostegno organizzativo	10	10,0	929.000		250.000	1.179.000
Paesi candidati	8	10,5	1.000.000		900.000	1.900.000
Balcani occidentali	9	12,0	1.200.000		1.213.500	2.413.500
Tacis	8	11,0	1.130.000		1.220.000	2.350.000
MEDA	10	12,0	1.200.000		1.380.000	2.580.000
Attività trasversali	8	10,0	970.000		150.000	1.120.000
Tempus	20	22,0	2.230.000		110.000	2.340.000
TOTALE	104	104	10.529.000	1.421.000	5.250.000	17.200.000
	Missioni incluse come nei documenti di bilancio >		11.239.000	1.421.000	4.540.000	< Missioni escluse come nei documenti di bilancio

Proiezioni 2004						
				RISORSE DI BILANCIO euro		
ATTIVITÀ	Ripartizione del personale di base	Totale statutario ABB	Costi di personale	Amministrazione e infrastruttura	Costi operativi (missioni incluse)	BILANCIO TOTALE
			(Titolo 1)	(Titolo 2)	(Titolo 3)	(Titolo 1+2+3)
Sostegno amministrativo	31	16,5	1.727.740	1.434.000	28.000	3.189.740
Sostegno organizzativo	10	10,0	1.047.115		260.000	1.307.115
Paesi candidati	6	8,5	890.048		600.000	1.490.048
Balcini occidentali	9	12,0	1.256.538		1.330.000	2.586.538
Tacis	8	11,0	1.151.827		1.340.000	2.491.827
MEDA	10	12,0	1.256.538		1.430.000	2.686.538
Attività trasversali	10	12,0	1.256.538		170.000	1.426.538
Tempus	20	22,0	2.303.654		118.000	2.421.654
TOTALE	104	104,00	10.890.000	1.434.000	5.276.000	17.600.000
	Missioni incluse come nei documenti di bilancio >		11.600.000	1.434.000	4.566.000	< Missioni escluse come nei documenti di bilancio