



**DECISIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
DEL CENTRO DI TRADUZIONE DEGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA  
CHE MODIFICA LA STRATEGIA 2016-2020 – CT/CA-037/2016/01IT**

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DEL CENTRO DI TRADUZIONE DEGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA,

visto il regolamento (CE) n. 2965/94 del Consiglio, del 28 novembre 1994, relativo all'istituzione di un Centro di traduzione degli organismi dell'Unione europea («il Centro di traduzione»), modificato da ultimo dal regolamento (CE) n. 1645/2003 del Consiglio, del 18 giugno 2003,

visto il regolamento finanziario del 2 gennaio 2014 applicabile al Centro di traduzione degli organismi dell'Unione europea (rif. CT/CA-051/2013IT),

vista la strategia 2016-2020 del Centro di traduzione adottata dal suo consiglio di amministrazione il 26 ottobre 2016,

vista la nota redatta dal direttore,

considerando che:

Il documento di programmazione 2021-2023 deve essere preparato in vista dell'adozione nel gennaio 2020 e, poiché la strategia attuale si concluderà nel 2020, la strategia 2016-2020 deve essere prorogata di un anno,

HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:

**Articolo 1**

La strategia 2016-2020 modificata del il Centro di traduzione, allegata alla presente decisione, è adottata al fine di consentire allo stesso di stilare i propri documenti di programmazione contenenti programmi annuali e pluriennali.

Fatto a Lussemburgo, il 22 settembre 2019

Per il consiglio di amministrazione

  
Rytis Martikonis  
Presidente

Allegati: Strategia 2016-2020 del Centro di traduzione  
Nota ai membri del consiglio di amministrazione



# STRATEGIA 2016-2020

DEL CENTRO DI TRADUZIONE  
DEGLI ORGANISMI DELL'UNIONE EUROPEA

CT/CA-037/2016IT

## Indice

Sintesi della strategia 2016-2020 .....	2
Momenti salienti 1995-2015 .....	4
Risultati della strategia 2012-2015 .....	7
Strategia 2016-2020 .....	12
Traguardi strategici .....	14
Traguardo strategico 1: posizionare il Centro come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti.....	15
Traguardo strategico 2: migliorare l'efficacia e l'efficienza operative.....	19
Traguardo strategico 3: contribuire alla cooperazione interistituzionale .....	23
Indicatori chiave di prestazione strategici.....	24

## Sintesi della strategia 2016-2020

La strategia 2016-2020 si basa sui risultati conseguiti dal Centro sin dalla sua istituzione, nel 1994, e rappresenta un'evoluzione dell'approccio strategico adottato finora. È intesa a garantire la continuità delle operazioni del Centro ampliando allo stesso tempo l'orizzonte degli obiettivi conseguibili dallo stesso tra il 2016 e il 2020.

La strategia 2016-2020 è stata formulata dal Centro di concerto con le sue principali parti interessate, in particolare i membri del personale e i clienti, tenendo conto dei propri punti di forza e di debolezza nonché delle possibili opportunità e minacce attualmente prevedibili per il quinquennio in questione. La strategia è incentrata principalmente sull'ottimizzazione della creazione di valore per i clienti del Centro garantendone al tempo stesso la sostenibilità a lungo termine.

La visione del Centro di divenire un punto di eccellenza per la fornitura di servizi linguistici per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020, che è il cuore della presente strategia, sarà concretizzata in stretta collaborazione con le sue principali parti interessate, nello specifico i membri del personale, i clienti, il consiglio di amministrazione, i fornitori esterni di servizi linguistici e le istituzioni dell'UE.

In quanto fornitore di servizi linguistici condivisi per le agenzie e gli organismi dell'UE, il Centro continuerà a contribuire attivamente alla priorità della Commissione europea di rendere l'UE un'Unione di cambiamento democratico. Nell'adempiere il proprio mandato, continuerà a promuovere l'effettivo multilinguismo nell'UE, collaborando con i propri clienti nell'assicurare l'accesso dei cittadini alle informazioni nelle diverse lingue ufficiali dell'Unione.

In conformità del duplice mandato del Centro, ossia fornire servizi di traduzione alle istituzioni, alle agenzie e agli organismi dell'UE nonché contribuire alla cooperazione interistituzionale, la strategia si basa su due principi abbinati, ovvero un approccio di gestione della qualità e un modello operativo sostenibile.

In linea con la migliore prassi del modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM) e sulla base dell'esperienza maturata fino a oggi, il Centro integrerà un più solido approccio di gestione della qualità in tutti i suoi dipartimenti, al fine di conseguire un'eccellenza sostenibile a tutti i livelli. Per quanto riguarda l'attività principale, ossia fornire servizi linguistici, il Centro adotterà per quanto più possibile i principi dello standard ISO 17100:2015 per i servizi di traduzione nel proprio approccio di gestione della qualità. Un approccio di gestione della qualità incentrato sull'eccellenza renderà necessaria la diffusione, tra tutto il personale del Centro, di una cultura della qualità, che sarà essenziale per il raggiungimento di risultati migliori in collaborazione con i fornitori esterni di servizi del Centro.

La visione del Centro, ossia divenire un punto di eccellenza linguistica per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020, deve essere realizzata nel contesto di un modello operativo sostenibile, che si fonda sull'esternalizzazione delle traduzioni ai fornitori esterni di servizi, seguita da un processo interno di assicurazione della qualità prima della consegna ai clienti. In conformità di tale strategia, il modello operativo del Centro si evolverà nel contesto delle esigenze dei clienti rispetto a qualità, scadenze e tariffe e tenendo conto dello sviluppo delle tecnologie. Tale evoluzione dovrà garantire la sostenibilità nei limiti entro i quali il Centro opera in quanto agenzia dell'UE. Il Centro è obbligato a ottemperare alle disposizioni regolamentari giuridiche, finanziarie e per il personale in vigore e rispetta la politica dell'UE in materia di multilinguismo assicurando parità di trattamento a tutte le lingue ufficiali dell'UE nella propria politica tariffaria.

La strategia è un documento in fieri, le cui radici risiedono in una visione che configura la trasformazione del Centro in un punto di eccellenza linguistica per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020. Tale visione è articolata in traguardi strategici, a loro volta definiti da obiettivi e iniziative strategici, da realizzare

tutti nel periodo 2016-2020. L'attuazione della strategia durante il quinquennio è misurata mediante indicatori chiave di prestazione strategici, definiti nel presente documento. I particolari relativi all'attuazione della strategia figurano nei documenti di programmazione pluriennale e nei programmi di lavoro annuali del Centro. I progressi compiuti nell'attuazione della strategia sono illustrati nelle relazioni annuali di attività del Centro.

Sulla base dei due principi correlati di approccio di gestione della qualità e modello operativo sostenibile, il Centro perseguirà tre traguardi strategici al fine di realizzare la visione di diventare un punto di eccellenza linguistica per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020.

*Traguardo strategico 1: posizionare il Centro come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti*

Il Centro si posizionerà come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti. In tale contesto, contribuirà ad accompagnare questi ultimi dall'inizio del processo fino alla consegna del prodotto finale, allo scopo di assicurare risultati ottimali in molteplici lingue. Per fare ciò il Centro dovrà adottare un approccio migliorato alla gestione della qualità, ponendo l'accento su una maggiore proattività nei confronti del coinvolgimento dei clienti e ottimizzando la gamma dei servizi linguistici forniti ai clienti.

*Traguardo strategico 2: migliorare l'efficacia e l'efficienza operative*

Il Centro migliorerà la propria efficacia ed efficienza operative, continuando allo stesso tempo a garantire la sostenibilità del proprio modello operativo. A tal fine, l'accento sarà posto sulla creazione di un'organizzazione dinamica e orientata al cliente, che favorisca la partecipazione e attribuisca valore alla condivisione delle conoscenze e allo sviluppo delle competenze. In vista di migliorarne la sostenibilità, il modello operativo del Centro sarà ottimizzato nel contesto dell'impegno a rispondere alle esigenze dei clienti in termini di qualità, scadenze e tariffe. In quanto agenzia dell'UE il Centro ha il dovere imprescindibile di far sì che l'uso delle risorse a sua disposizione sia improntato alla trasparenza, all'attendibilità e ai principi del buon governo. Coerentemente con quanto sopra, il Centro promuoverà una cultura di integrità, che assicuri la trasparenza e l'attendibilità nell'impiego adeguato delle risorse, per progredire verso un sistema di gestione integrato, fondato su un più solido quadro di controllo interno.

I membri del personale del Centro costituiscono il fulcro di tale strategia, che si basa sulle conquiste del passato, nessuna delle quali sarebbe stata possibile senza il loro impegno e la loro competenza. L'obiettivo ultimo della strategia stessa è stimolare l'impegno del personale mettendone tutti i membri in grado di coltivare le proprie capacità e, di conseguenza, di contribuire in modo più efficace al raggiungimento dei traguardi strategici.

*Traguardo strategico 3: contribuire alla cooperazione interistituzionale*

Il contributo del Centro alla cooperazione interistituzionale aumenterà mediante lo sviluppo della banca dati terminologica interistituzionale di IATE (*InterActive Terminology for Europe*, terminologia interattiva per l'Europa) e attraverso la partecipazione attiva alla condivisione di conoscenze specifiche con le istituzioni dell'UE tramite i vari accordi interistituzionali adottati.

Il Centro ha svolto un ruolo fondamentale nella creazione di IATE, la banca dati che ha riunito e sostituito varie banche dati terminologiche dell'UE. Esercitando la presidenza del gruppo di gestione di IATE, con il compito di gestire la banca dati per conto delle istituzioni, il Centro si occuperà della gestione del progetto nell'arco della sua evoluzione in IATE2.

Alla luce degli oltre 41 milioni e 17 milioni di ricerche registrate nel 2015 rispettivamente nella versione pubblica e in quella interna, utilizzata dalle istituzioni dell'UE, IATE è senza dubbio un strumento molto apprezzato dai traduttori, che consultano periodicamente la banca dati. Quale progetto farò, in cui si palesano i risultati conseguiti dall'UE nel settore del multilinguismo, questa essenziale risorsa linguistica, finanziata da tutte le istituzioni dell'UE, ha un valore economico evidente.

## Introduzione

Il presente documento è suddiviso in tre sezioni principali:

- momenti salienti 1995-2015, che delinea i principali risultati del Centro dal 1995, anno in cui ha iniziato a fornire servizi di traduzione, e per i successivi vent'anni;
- risultati della strategia 2012-2015, che descrive i progressi del Centro in termini di attuazione della precedente strategia triennale;
- strategia 2016-2020, che definisce la strategia quinquennale del Centro.

## Momenti salienti 1995-2015

Il 28 novembre 1994, il Consiglio dell'Unione europea ha adottato il regolamento (CE) n. 2965/94, relativo all'istituzione del Centro di traduzione in risposta alle esigenze degli specifici organismi dell'Unione europea in termini di traduzioni. Il regolamento istitutivo del Centro è modificato nel 1995 per ampliare il suo portafoglio clienti e conferirgli un ruolo nell'ambito della cooperazione interistituzionale.

Le principali tappe della sua evoluzione sono riportate di seguito.

1995: il Centro avvia le proprie attività e consegna 20 000 pagine di traduzioni a sette clienti.

1998: il Centro consegna un totale di 200 000 pagine di traduzioni a 12 clienti.

2001: il Centro inaugura Flosys, uno strumento informatico all'avanguardia messo a punto internamente che gestisce l'intero flusso di lavoro relativo alle traduzioni, dal momento in cui un cliente invia un documento al Centro alla consegna della relativa traduzione nelle diverse versioni linguistiche.

2002: il Centro raggiunge la quota di un milione di pagine tradotte dalla sua istituzione.

2003: la Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM) riconosce l'«impegno del Centro all'eccellenza in Europa».

Il Centro è nominato responsabile dell'avvio e della gestione di progetto per IATE (terminologia interattiva per l'Europa), la banca dati terminologica interistituzionale.

2004: l'allargamento con effetto «Big Bang» del 2004, in cui il numero di lingue quasi raddoppia passando da 11 a 20, segna l'inizio di una nuova era per il Centro.

2005: per il decimo anniversario, il Centro organizza la conferenza *Multilingualism at any price* («il plurilinguismo a tutti i costi»).

2007: con l'adesione di Bulgaria e Romania e il passaggio a lingua ufficiale dell'irlandese, si aggiungono nuove lingue ufficiali al portafoglio del Centro, seppur con una deroga.

IATE, la banca dati terminologica interistituzionale, è messa a disposizione del pubblico in generale.

Il marchio di qualità «SuperDrecksKëscht® fir Betriber» è conferito al Centro, con frequenza annuale a partire dal 2007, quale riconoscimento del suo impegno attivo alla tutela dell'ambiente.

2010: la conferenza dal titolo *The Language of Europe. Translating for the EU* («la lingua dell'Europa: tradurre per l'UE») è organizzata dal Centro per festeggiare il proprio 15° anniversario.

Il Centro attiva Tr@Mark, un nuovo flusso di lavoro per la gestione del processo di traduzione dei marchi UE.

2011: il Centro inaugura ECHA-term, una banca dati terminologica multilingue online messa a punto per l'Agenzia europea per le sostanze chimiche.

2013: il croato, 24<sup>a</sup> lingua ufficiale dell'UE, è adottato dal Centro, che supera la soglia di otto milioni di pagine tradotte sin dall'avvio delle attività.

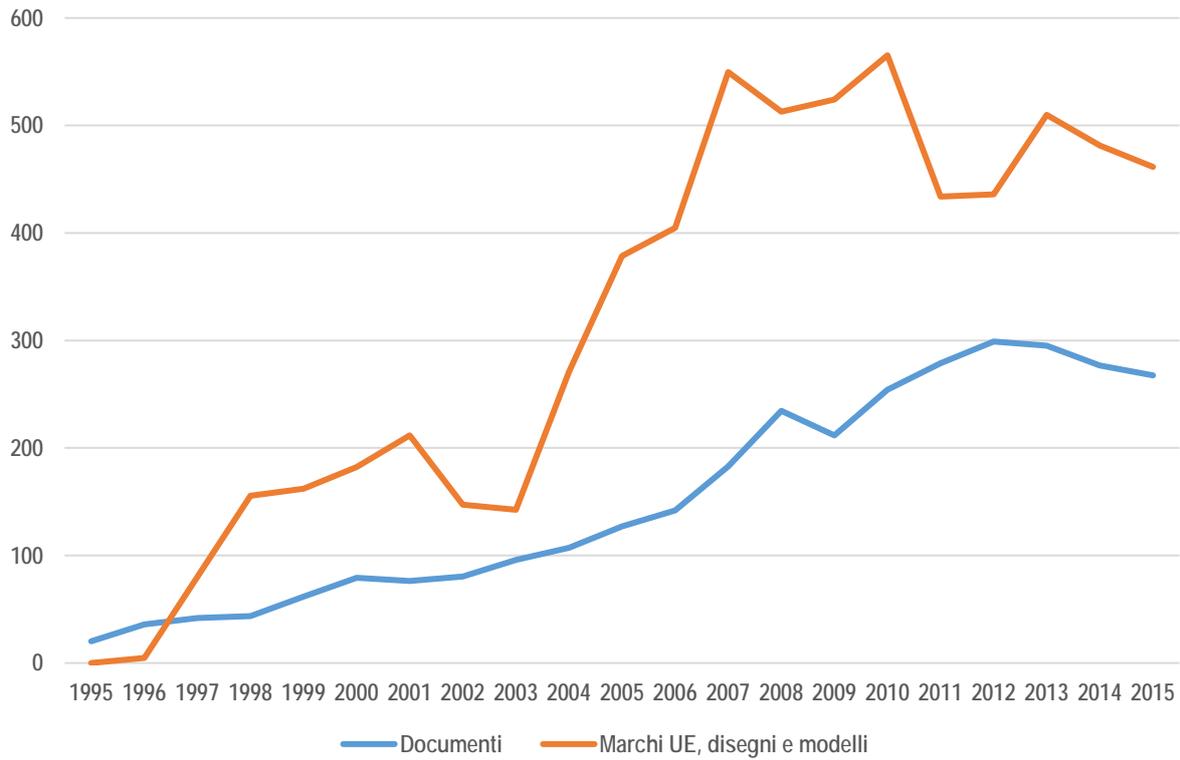
Il Centro trasloca nella sede attuale presso l'edificio Drosbach, a Lussemburgo, firmando l'accordo relativo alla sede con il Granducato di Lussemburgo.

2015: sin dalla sua istituzione, il Centro consegna quasi nove milioni di pagine di traduzione a 61 clienti e inaugura eCdT, il nuovo sistema di gestione del flusso di lavoro, progettato ad hoc, che sostituisce quello in uso, Flosys.

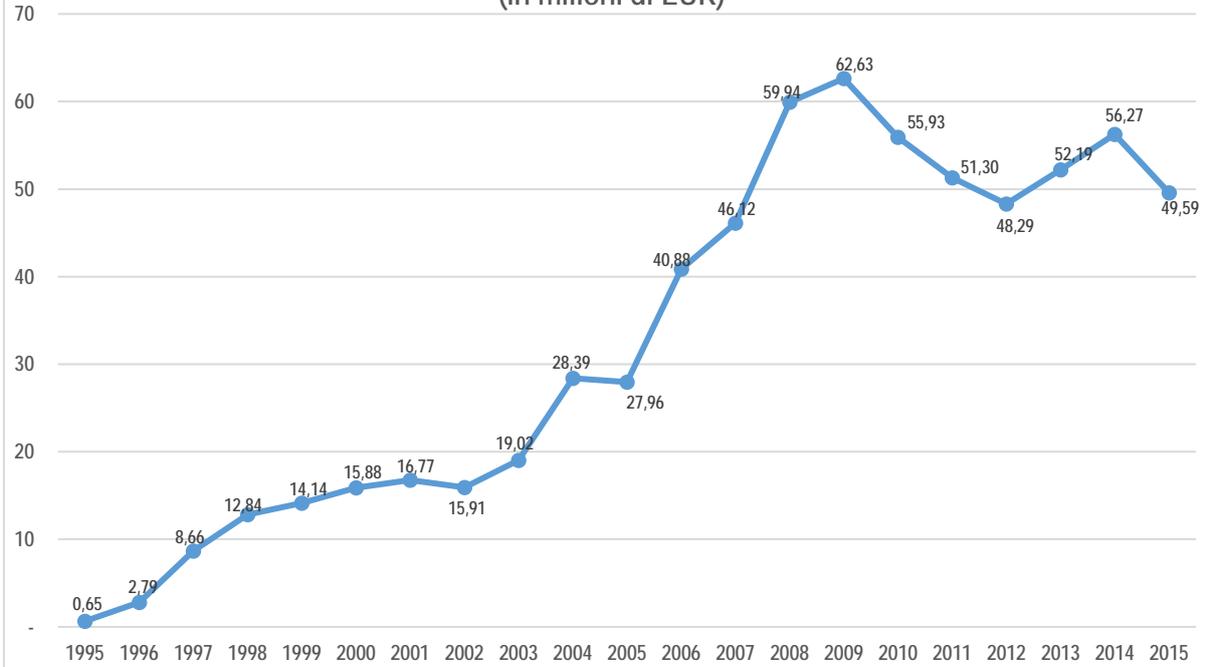
Nel periodo 1995-2015, il Centro ha messo a punto un'ampia gamma di servizi linguistici che comprendono la traduzione, la modifica, l'editing, la revisione, il lavoro terminologico e la consulenza linguistica, oltre alla traduzione e revisione di elenchi di termini, ai controlli di qualità ex post della traduzione di marchi UE e alla sottotitolazione. A caratterizzare tale periodo è stato un costante aumento dei clienti del Centro, da un portafoglio iniziale di sette nel 1995 ai 61 del 2015.

La sua evoluzione nel corso dei suddetti vent'anni si rispecchia nella notevole crescita delle traduzioni nelle 24 lingue ufficiali dell'UE nonché in e da varie lingue non-UE, per un totale di circa 500 combinazioni linguistiche. Per soddisfare le diverse esigenze dei propri clienti nei vari ambiti, da quello – a titolo esemplificativo ma non esaustivo – giuridico o scientifico a quello finanziario, in vent'anni il Centro ha sviluppato un approccio tematico al proprio modello di esternalizzazione. La sua evoluzione dal 1995 al 2015 è illustrata di seguito in termini di volumi di traduzioni e bilancio.

Evoluzione dei volumi di pagine tradotte nel periodo 1995-2015  
(documenti/marchi UE e disegni e modelli)



Evoluzione 1995-2015 in base ai bilanci di fine esercizio  
(in milioni di EUR)



## Risultati della strategia 2012-2015

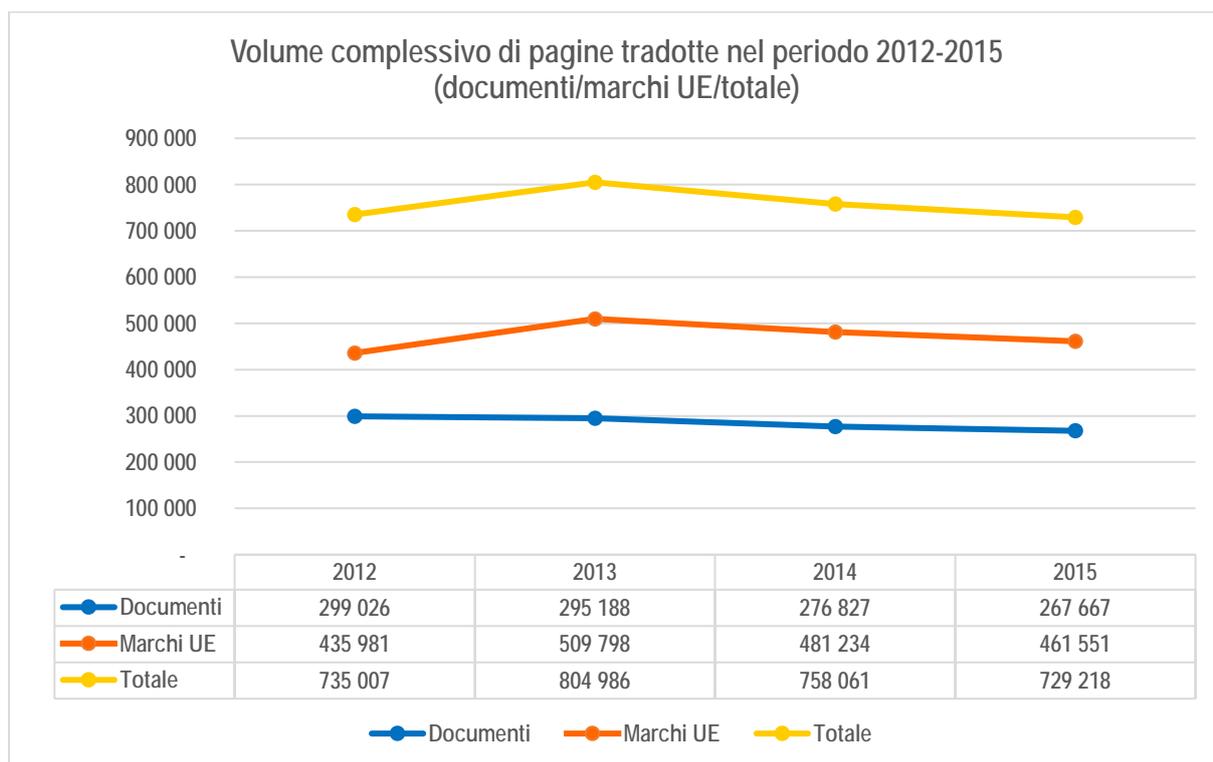
La strategia 2012-2015 del Centro si è articolata sulla base di due priorità strategiche (erogazione del servizio, ottimizzazione e miglioramento), a loro volta ulteriormente definite in cinque obiettivi strategici intesi a ritenere i clienti attuali, acquisirne di nuovi, incrementare la competitività, migliorare l'efficienza rispetto ai costi e l'efficacia ed essere un buon datore di lavoro. La visione del Centro per il 2015 era quella di profilarsi come un fornitore di servizi di alta qualità con prodotti e servizi all'avanguardia e un forte orientamento al cliente.

### **Priorità strategica I: erogazione del servizio**

*A. Ritenere i clienti attuali (mantenendo il livello di servizio fornito ai clienti e l'attuale livello di attività in termini di documenti)*

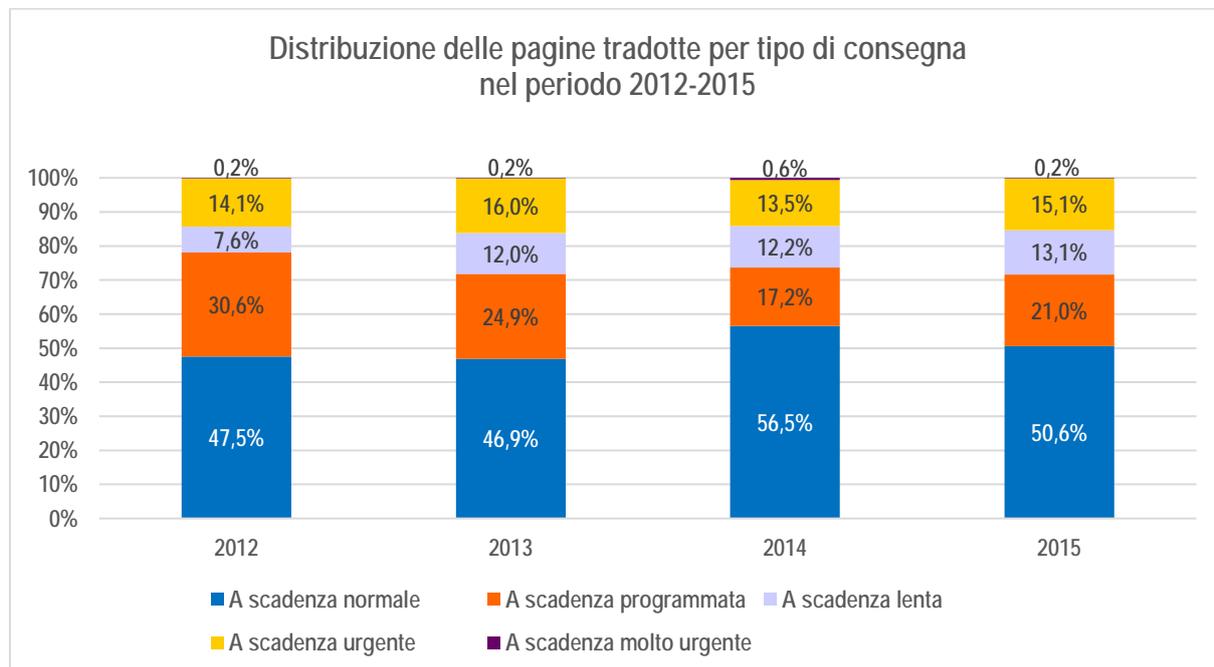
Nel corso del periodo di riferimento della strategia 2012-2015, il Centro ha mantenuto costante il volume delle traduzioni, seppur con leggere variazioni nell'arco di tempo in questione. In media, nel periodo 2012-2015 ha consegnato annualmente 756 818 pagine tradotte, con un incremento del 6 % rispetto al volume delle traduzioni del 2011. Tuttavia, dal 2014 si è profilata una tendenza alla diminuzione di tali volumi.

Durante tale periodo il Centro ha dato avvio ai controlli di qualità ex post intesi a valutare la qualità delle traduzioni di marchi UE e intensificato la collaborazione con l'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale (EUIPO) al fine di analizzare i risultati di controlli analoghi effettuati dallo stesso EUIPO sulle traduzioni di documenti amministrativi.

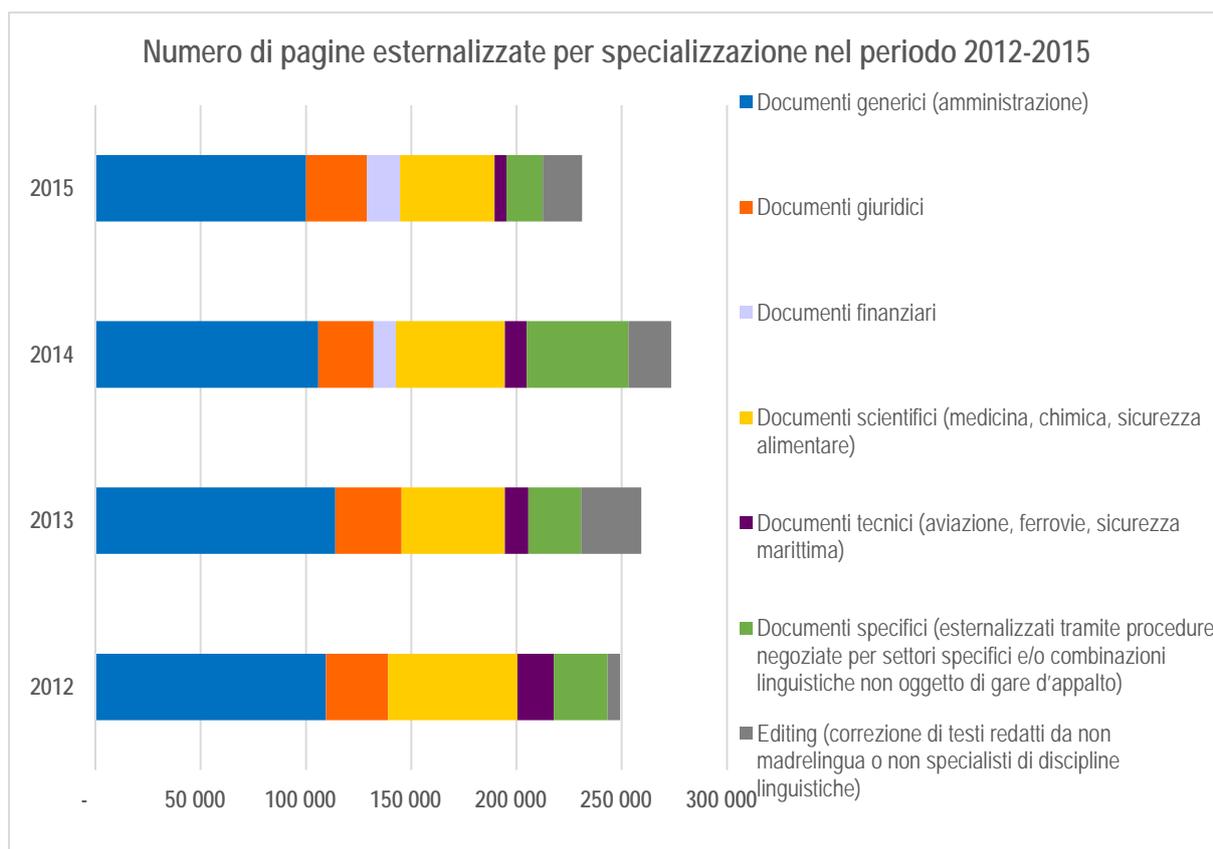


In questo periodo, l'acquisizione di diversi nuovi clienti, particolarmente in ambito finanziario, ha dato origine a difficoltà inedite per il Centro connesse all'esigenza di mantenere inalterato il livello di servizio erogato ai clienti. Di conseguenza, sono stati periodicamente organizzati seminari e laboratori con i clienti e in collaborazione con esperti in modo che i traduttori interni potessero assimilare i nuovi concetti e la nuova terminologia dei documenti specialistici inviati a fini di traduzione. Sono stati organizzati anche seminari con i punti focali e i revisori nazionali per chiarire quali fossero le aspettative reciproche e trarre insegnamenti dai riscontri inviati dagli utenti finali.

Al fine di ottimizzare il servizio erogato ai clienti, nel 2012 il Centro ha introdotto due nuove opzioni di consegna (lenta e molto urgente), che si sono aggiunte a quelle già in uso (normale, programmata e urgente).



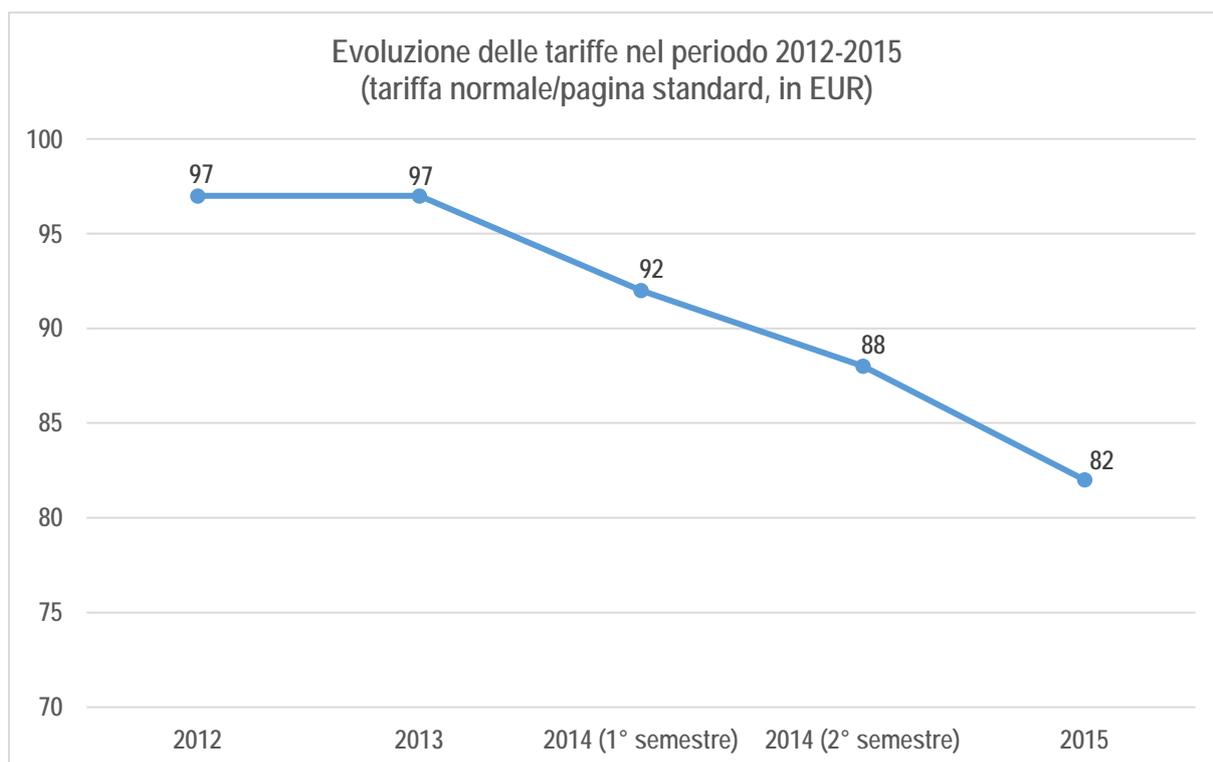
Allo scopo di provvedere alle esigenze ben precise dei clienti relativamente alle traduzioni in ambiti specifici, il Centro ha continuato a indire gare d'appalto in vista dell'istituzione di un elenco di contraenti, sia generalisti sia specialisti, per l'esternalizzazione di traduzioni. Durante tale periodo sono state indette ulteriori gare d'appalto specialistiche per il nuovo settore della sorveglianza finanziaria. Dalla distribuzione di documenti generici e specialistici esternalizzati a fini di traduzione si evince che oltre la metà del volume delle traduzioni effettuate da esterni riguardava documenti specialistici.



*B. Crescere in competitività (acquisendo conoscenze più approfondite del mercato e dei clienti per ampliare la gamma dei servizi che producono reddito e contribuiscono alla sostenibilità del Centro)*

Da uno studio effettuato dal Centro nel 2012 è stato possibile mappare il posizionamento dei principali fornitori di servizi linguistici sul libero mercato, il grado di soddisfacimento di tutte le potenziali esigenze linguistiche e la diffusione delle tecnologie applicate alla traduzione, ossia la traduzione automatica e l'uso di memorie di traduzione. Per crescere in competitività, il Centro ha adeguato i propri servizi introducendo tempi di consegna più stretti per la traduzione di marchi UE e nuove scadenze per le consegne (quella lenta e quella molto urgente). Inoltre, ha accentuato la visibilità delle proprie consulenze linguistiche e della localizzazione di pagine web introducendo nuovi servizi (controlli di qualità ex post sulla traduzione di marchi UE e sottotitolazione).

Nel corso del periodo di riferimento della strategia 2012-2015, il Centro ha ridotto le tariffe per diventare più competitivo e decrementare la riserva in suo possesso. Nel periodo dal 2012 al 2015, il Centro ha ridotto le tariffe del 15,5 %.



*C. Acquisire nuovi clienti (ampliando il relativo portafoglio per compensare il calo dei volumi di traduzioni di marchi UE)*

Alla fine del 2015 il portafoglio del Centro si era ampliato a 61 clienti. La crescita del bacino clienti ha comportato una maggiore complessità del lavoro dei traduttori interni e dei fornitori esterni di servizi linguistici. A sua volta, tale diversità si è rispecchiata nell'esigenza, per il Centro, di trattare richieste di traduzioni riconducibili a diversi campi: istruzione, occupazione, cultura, trasporti, reti, ricerca e innovazione, questioni sociali, ambiente, energia, chimica, diritti di proprietà, legge, bilancio e finanza, politiche estere e di sicurezza, polizia e cooperazione giuridica, salute pubblica e tutela dei consumatori. In aggiunta alle 24 lingue ufficiali dell'UE, il Centro ha fornito traduzioni da e verso lingue non-UE, tra cui norvegese, islandese, turco, russo, cinese e arabo, che hanno rappresentato una quota compresa tra l'1 e il 2 % del volume complessivo di traduzioni.

Tra il 2012 e il 2015 sono stati firmati sei contratti con nuovi clienti: nel 2012 con eu-LISA e nel 2013 con la direzione generale della Traduzione del parlamento europeo e con il centro di analisi e operazioni contro il narcotraffico marittimo. Nel 2014, il Centro ha firmato contratti con il Comitato di risoluzione unico (SRB) e con l'impresa comune ECSEL che ha sostituito le precedenti imprese comuni ENIAC e ARTEMIS. Nel 2015 è stata la volta della direzione generale della Giustizia e dei consumatori della Commissione europea (DG JUST) per servizi di traduzione resi nel contesto della piattaforma dedicata alla risoluzione delle controversie online.

**Priorità strategica II: ottimizzazione e miglioramento**

*D. Incrementare l'efficienza rispetto ai costi e l'efficacia (sviluppando un'organizzazione con una gestione di processo ottimizzata e un sistema di supporto in grado di offrire ai clienti prodotti e servizi efficienti in termini di costi)*

Nel corso del periodo di riferimento della strategia 2012-2015, il Centro ha messo a punto internamente eCdT, un nuovo sistema di gestione del flusso di lavoro di traduzione, che entrerà in uso gradualmente presso i clienti, i fornitori di servizi esterni e i traduttori interni. Inoltre, il Centro ha investito nell'introduzione di strumenti di traduzione assistita (CAT). Lo sviluppo più importante ha riguardato il ricorso sistematico alle memorie di traduzione per i traduttori interni e i fornitori di servizi esterni. Tali memorie hanno migliorato l'intero processo di traduzione improntandola a criteri standard e migliorando la coerenza terminologica, entrambi presupposti di una maggiore soddisfazione della clientela. Inoltre, con l'assistenza dell'équipe della Commissione europea incaricata della traduzione automatica (MT@EC) sono stati messi a punto strumenti di traduzione automatica da integrare in futuro nel flusso di lavoro del Centro.

A sostegno della funzione principale del Centro, nello stesso periodo è stato adottato un nuovo strumento di pianificazione e di monitoraggio del bilancio e, su richiesta dei clienti, un nuovo meccanismo di pagamento anticipato che permette una migliore gestione di bilancio da parte dei clienti grazie alla possibilità di effettuare pagamenti a fine esercizio in anticipo rispetto all'erogazione dei servizi di traduzione.

*E. Essere un buon datore di lavoro (migliorando l'ambiente di lavoro attraverso la promozione del benessere del personale)*

Il Centro ha effettuato due indagini sul grado di soddisfazione del personale, una nel 2012 e una nel 2014, seguite da iniziative nell'ambito, nel primo caso, della comunicazione e della cooperazione (trasparenza delle procedure interne, formazione in materia di gestione dei conflitti, cooperazione interdipartimentale e sessioni di formazione accessibili a tutti) e, nel secondo caso, dell'ambiente fisico di lavoro e della formazione in vista di un incremento della versatilità sul posto di lavoro.

Nel 2013 il Centro si è trasferito nella nuova sede dell'edificio Drosbach a Lussemburgo, che presenta il vantaggio di poter ospitare l'insieme del personale in un unico edificio invece che nei due occupati in precedenza, firmando nel 2014 un accordo sulla sede con il paese ospitante, il Granducato di Lussemburgo.

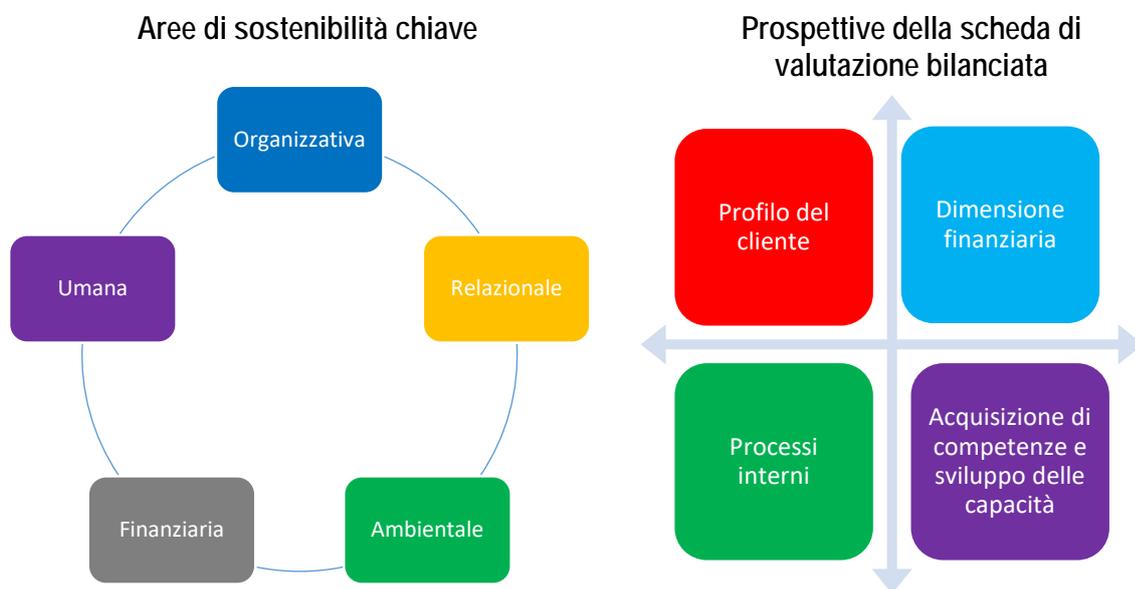
## Strategia 2016-2020

### Sviluppo e attuazione

La strategia 2016-2020 è stata formulata dal Centro in consultazione con le sue principali parti interessate, in particolare i clienti e i membri del personale, tenendo conto dei suoi punti di forza e di debolezza nonché delle possibili opportunità e minacce attualmente prevedibili per il quinquennio di riferimento.

Si tratta un documento in fieri, le cui radici risiedono in una visione che prefigura la trasformazione del Centro in un punto di eccellenza linguistica per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020. Tale visione è articolata in traguardi strategici, a loro volta definiti da obiettivi e iniziative strategici da realizzare nel periodo 2016-2020. L'attuazione della strategia nel corso del quinquennio di riferimento è misurata mediante indicatori chiave di prestazione strategici, come descritto nell'allegato del presente documento. I particolari relativi alla realizzazione della strategia sono illustrati nei documenti di programmazione pluriennale e nei programmi di lavoro annuali del Centro, mentre i progressi compiuti nella sua esecuzione sono indicati nelle relazioni annuali di attività del Centro.

I perni della strategia sono l'ottimizzazione della creazione di valore per i clienti del Centro e la garanzia della sostenibilità a lungo termine di quest'ultimo. In tale ottica, gli indicatori chiave di prestazione strategici e i rispettivi componenti sono stati elaborati considerando cinque aree di sostenibilità (organizzativa, umana, relazionale, finanziaria e ambientale) e utilizzando le prospettive classiche alla base della scheda di valutazione bilanciata (profilo del cliente, dimensione finanziaria, processi interni e acquisizione di competenze e sviluppo delle capacità), in linea con la migliore prassi del modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM).



## Missione

La duplice missione del Centro è enunciata nel suo regolamento istitutivo. La missione primaria è fornire traduzioni e servizi linguistici a esse correlati alle istituzioni, alle agenzie e agli organismi dell'UE. La missione secondaria è contribuire a razionalizzare l'uso delle risorse e ad armonizzare le procedure nel settore della traduzione a livello dell'UE attraverso la cooperazione interistituzionale.

## Visione per il 2020

**La visione del Centro è divenire un punto di eccellenza per la fornitura di servizi linguistici per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020.**

In quanto fornitore di servizi linguistici condivisi per le agenzie e gli organismi dell'UE, nel contesto della strategia 2016-2020 il Centro continuerà a contribuire attivamente alla priorità della Commissione europea di rendere l'UE un'Unione di cambiamento democratico. In tal senso, seguirà a promuovere l'effettivo multilinguismo nell'UE, collaborando con i propri clienti nell'assicurare l'accesso dei cittadini alle informazioni nelle diverse lingue ufficiali dell'UE.

In linea con l'intenzione del legislatore dell'UE, secondo cui il Centro doveva fungere da fornitore di servizi linguistici condivisi per le agenzie e gli organismi dell'UE, il Centro continuerà a sfruttare le proprie capacità innovative, che sono elementi chiave nel creare economie di scala sostenibili nella fornitura di servizi linguistici per gli organismi dell'UE.

## Posizionamento strategico

In conformità del duplice mandato del Centro, ossia fornire servizi di traduzione alle agenzie e agli organismi dell'UE e contribuire alla cooperazione interistituzionale, la strategia 2016-2020 si basa su due principi abbinati, ovvero un approccio di gestione della qualità e un modello operativo sostenibile.

### Principio 1: approccio di gestione della qualità

In linea con la migliore prassi del modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM) e sulla base dell'esperienza maturata fino a oggi, il Centro integrerà un più solido approccio di gestione della qualità in tutti i suoi dipartimenti, al fine di conseguire un'eccellenza sostenibile a tutti i livelli. Per quanto riguarda le attività principali, ossia i servizi linguistici, il Centro adotterà per quanto possibile i principi della norma ISO 17100:2015 per i servizi di traduzione nel proprio approccio di gestione della qualità. Un approccio di gestione della qualità incentrato sull'eccellenza renderà necessaria la diffusione, tra tutto il personale del Centro, di una cultura della qualità, che sarà essenziale per il raggiungimento di risultati migliori in collaborazione con i fornitori esterni di servizi del Centro.

### Principio 2: modello operativo sostenibile

La visione del Centro, ossia divenire un punto di eccellenza linguistica per gli organismi dell'UE entro il 2020, deve essere realizzata nel contesto di un modello operativo sostenibile, che si fonda sull'esternalizzazione delle traduzioni ai fornitori esterni di servizi e sul successivo processo interno di assicurazione della qualità prima della consegna ai clienti. Nel quadro della strategia 2016-2020 il modello operativo del Centro si evolverà in linea con le esigenze dei clienti rispetto a qualità, scadenze e tariffe e tenendo conto dello sviluppo delle tecnologie. Tale evoluzione dovrà garantire la sostenibilità nei limiti entro i quali il Centro opera in quanto agenzia dell'UE. Il Centro è obbligato a ottemperare alle disposizioni giuridiche, finanziarie e per il personale in vigore e rispetta la politica dell'UE in materia di multilinguismo assicurando parità di trattamento a tutte le lingue ufficiali dell'UE nella propria politica tariffaria.

## Traguardi strategici

Sulla base dei due principi correlati di approccio di gestione della qualità e modello operativo sostenibile, il Centro perseguirà tre traguardi strategici al fine di realizzare la visione di diventare un punto di eccellenza linguistica per le agenzie e gli organismi dell'UE entro il 2020.

I traguardi strategici sono i seguenti:

1. Posizionare il Centro come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti.
2. Migliorare l'efficacia e l'efficienza operative.
3. Contribuire alla cooperazione interistituzionale.

Questi traguardi strategici sono stati tradotti negli obiettivi strategici indicati di seguito.

1. Posizionare il Centro come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti:
  - 1.1 Realizzare un migliore approccio di gestione della qualità.
  - 1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.
  - 1.3 Ottimizzare la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti.
2. Migliorare l'efficacia e l'efficienza operative:
  - 2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.
  - 2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.
  - 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.
3. Contribuire alla cooperazione interistituzionale:
  - 3.1 Rafforzare il contributo del Centro alla cooperazione interistituzionale.
  - 3.2 Contribuire a progetti interistituzionali.

## Traguardo strategico 1: posizionare il Centro come partner nella fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti

In quanto fornitore di servizi linguistici condivisi, il Centro svolge un ruolo importante nel consentire alle agenzie e agli organismi dell'UE di attuare la politica dell'Unione in materia di multilinguismo e nell'avvicinare l'Europa ai suoi cittadini mediante traduzioni di elevata qualità e all'altezza delle attese. Contribuendo alla fornitura olistica di servizi linguistici ai propri clienti, il Centro mira ad accompagnare questi ultimi dall'inizio del processo fino alla consegna del prodotto finale, allo scopo di assicurare risultati ottimali in molteplici lingue.

Attualmente l'attività del Centro si fonda su un approccio di tipo transazionale, basato sulla ricezione delle richieste di servizi linguistici dei clienti e sulla successiva fornitura di tali servizi. Il Centro prevede di passare a un approccio olistico, caratterizzato da una collaborazione più proattiva con i clienti, dall'inizio del processo fino alla consegna del prodotto finale, mentre il cliente sviluppa servizi per le proprie parti interessate. In altri termini, poiché i clienti hanno in vista un miglioramento dei servizi esistenti o uno sviluppo di nuovi servizi, il Centro propone di essere coinvolto dal principio alla fine, in modo da assicurare la realizzazione ottimale di un approccio multilingue. Il passaggio da un approccio transazionale a uno olistico previsto dal Centro è inteso a individuare e sfruttare al meglio i settori di cooperazione nei quali il Centro può utilizzare nel modo più proficuo le proprie competenze e creare valore aggiunto per i propri clienti.

In un contesto contraddistinto da esigenze, attese e tecnologie in rapidissima evoluzione, l'impegno partecipativo del Centro e dei suoi clienti, basato su una stretta collaborazione, genererà vantaggi per tutti. In tali circostanze il Centro sfrutterà le proprie capacità e lavorerà a diretto contatto con i propri clienti nella fornitura olistica di servizi linguistici.

### Obiettivo strategico 1.1: realizzare un migliore approccio di gestione della qualità

In linea con la migliore prassi del modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM) e sulla base dell'esperienza maturata fino a oggi, il Centro integrerà un più solido approccio di gestione della qualità in tutti i suoi dipartimenti, al fine di conseguire un'eccellenza sostenibile a tutti i livelli. Un approccio di gestione della qualità incentrato sull'eccellenza renderà necessaria la diffusione, tra tutto il personale del Centro, di una cultura della qualità, che sarà essenziale per il raggiungimento di risultati migliori insieme ai fornitori esterni di servizi del Centro.

Per quanto riguarda le attività principali, ossia i servizi linguistici, il Centro adotterà per quanto possibile nel proprio approccio di gestione della qualità i principi della norma ISO 17100:2015 per i servizi di traduzione. Integrerà nel proprio approccio di gestione della qualità i principi della norma ISO 17100:2015 pertinenti e compatibili con la regolamentazione applicabile agli organismi dell'UE e promuoverà con forza tali requisiti nel dialogo con i fornitori esterni di servizi linguistici.

#### Iniziativa strategica 1.1.1: assicurare la tempestività della consegna e migliorare la qualità dei servizi linguistici

Il modello operativo del Centro si basa su una rete esterna di fornitori specializzati di servizi linguistici e su un processo interno di assicurazione della qualità della traduzione che permette al Centro di garantire ai clienti servizi linguistici tempestivi e di qualità. Il modello gestionale di assicurazione della qualità della traduzione adottato dal Centro si regge su tre pilastri, ossia requisiti di qualità indispensabili, controllo della qualità e misurazione della qualità. Tale modello sarà riveduto in linea con i principi della norma ISO 17100:2015 al fine di migliorare la tempestività della consegna e la qualità dei servizi linguistici forniti

ai clienti. Verrà dedicata particolare attenzione all'attuazione di procedure standardizzate in tutte le équipes linguistiche interne del Centro e alla contestuale applicazione di approcci comuni e di strumenti standard per l'assicurazione della qualità con i fornitori esterni di servizi linguistici.

Si otterranno risultati migliori mediante il ricorso sistematico alle memorie di traduzione e agli strumenti di traduzione assistita e di terminologia nonché tramite l'impiego dei vari portali (moduli per i clienti, i freelance e i traduttori interni) disponibili in eCdT, la piattaforma utilizzata dal Centro per gestire il flusso di lavoro di traduzione. Attraverso eCdT si realizzerà un approccio olistico al flusso di lavoro di traduzione (ossia dalla ricezione delle richieste fino alla consegna dei documenti e al trattamento dei feedback dei clienti). I formati dei file e le impaginazioni di tipologie standard di documenti saranno armonizzati grazie all'uso di modelli per quanto possibile in consultazione con i clienti. Si prevede che tali interventi semplificheranno le fasi operative nel flusso di lavoro di traduzione del Centro e accelereranno il processo di traduzione.

Il Centro ha in programma di ottimizzare il proprio sistema di riclassificazione per i fornitori esterni di servizi linguistici e di migliorare il processo di revisione per le équipes linguistiche interne al fine di massimizzare la qualità e la tempestività dei prodotti forniti.

#### Iniziativa strategica 1.1.2: ottimizzare i processi e rendere più efficienti i flussi di lavoro

La disponibilità di processi solidi ed efficienti per lo svolgimento delle attività principali è essenziale ai fini dell'applicazione della strategia 2016-2020. Il miglioramento della gestione della qualità come descritto in precedenza andrà di pari passo con l'ottimizzazione dei processi per rendere più efficiente il flusso di lavoro operativo del Centro. Facendo seguito all'introduzione della traduzione assistita e degli strumenti terminologici, l'intero flusso di lavoro per la gestione della traduzione sarà razionalizzato.

L'avvio di eCdT dal 2016 consentirà al Centro di razionalizzare la gestione dell'intero flusso di lavoro, dalla richiesta del cliente alla consegna dei servizi. In particolare eCdT dovrebbe rendere più efficiente la gestione del flusso di lavoro grazie a interfacce e funzionalità di facile uso per il personale, i clienti e i fornitori esterni di servizi linguistici del Centro. Per conseguire una migliore efficienza, eCdT si concentrerà sull'automazione di compiti ripetitivi nella massima misura possibile.

#### Obiettivo strategico 1.2: rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti

I clienti del Centro si trovano a gestire progetti multilingui sempre più complessi, che devono essere realizzati nel rispetto di una tempistica e un bilancio definiti e il cui buon esito dipende dalla capacità di raggiungere un'ampia gamma di parti interessate in varie piattaforme. Contribuendo alla fornitura olistica di servizi linguistici ai clienti, il Centro rafforzerà il proprio approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti e al miglioramento del loro grado di soddisfazione.

#### Iniziativa strategica 1.2.1: assicurare che il Centro collabori con i suoi clienti dalla creazione alla fornitura di servizi multilingui

Il Centro porrà l'accento sulla collaborazione con i propri clienti dalla creazione alla fornitura di servizi multilingui. Tale approccio avrà il vantaggio di permettere ai clienti del Centro di adempiere le rispettive missioni in un contesto multilingue. In tale ottica il Centro fornirà sostegno al progetto di gestione della comunicazione multilingue elaborato dall'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale (EUIPO) nell'ambito dell'attuazione della sua strategia 2020 e, analogamente, assisterà l'Agenzia ferroviaria europea (ERA) nello svolgimento della sua nuova missione ai sensi del 4° pacchetto ferroviario.

La crescente complessità dell'attività di traduzione ha indotto il Centro a creare una rete di punti di contatto per la traduzione, un consesso per lo scambio di informazioni che ha lo scopo di agevolare l'interazione giornaliera tra i clienti e il Centro e di trovare soluzioni ai problemi di interesse comune. Il Centro continuerà a intensificare le attività della rete nel periodo di riferimento della presente strategia.

#### Iniziativa strategica 1.2.2: migliorare il grado di soddisfazione dei clienti

Allo scopo di migliorare il grado di soddisfazione dei clienti, è essenziale innanzitutto che il Centro lo misuri in modo efficace e promuova la partecipazione dei clienti al processo di feedback. Il Centro riesaminerà e perfezionerà il sistema di trasmissione dei feedback a disposizione dei clienti e metterà a punto un nuovo strumento per il flusso di lavoro relativo ai feedback, all'interno di eCdT, al fine di migliorare l'esperienza degli utenti. Inoltre adotterà misure correttive sulla base dei feedback, avvalendosi degli strumenti di assicurazione della qualità introdotti al Centro (ad esempio, per individuare l'uso di termini non privilegiati) e integrando le modifiche nelle memorie di traduzione per ridurre il rischio di incoerenze. Il Centro migliorerà inoltre la comunicazione con i clienti nell'intento di restringere il divario tra qualità percepita e qualità effettiva.

Al fine di valutare la propria immagine presso i clienti e le altre principali parti interessate, il Centro commissionerà un'indagine esterna e continuerà a svolgere indagini periodiche sul grado di soddisfazione dei clienti seguite da un'analisi approfondita del loro feedback. Le misure derivanti dalle indagini e il sistema perfezionato di feedback per i clienti saranno integrati nell'approccio del Centro per accrescere il grado di soddisfazione dei clienti.

#### Obiettivo strategico 1.3: ottimizzare la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti

Nel corso del periodo di riferimento della presente strategia il Centro ottimizzerà la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti, migliorando i servizi esistenti e sviluppando nuovi servizi rispondenti alle esigenze dei clienti. Prima di intraprendere eventuali interventi, il Centro consulterà in modo proattivo i clienti in merito ai miglioramenti dei servizi disponibili e a possibili nuovi servizi. Al fine di assicurare la sostenibilità del Centro, tali interventi saranno sottoposti a un'analisi costi/benefici. Il Centro continuerà altresì a elaborare soluzioni informatiche integrate, che gli permetteranno di restare al passo con gli ultimi sviluppi nel settore dei servizi linguistici e di fornire soluzioni all'avanguardia per le esigenze dei clienti.

#### Iniziativa strategica 1.3.1: modulare i servizi linguistici per assicurare la massima reattività alle esigenze dei clienti

In seguito alla consultazione dei clienti il Centro ottimizzerà la gamma esistente di servizi linguistici adottando un approccio modulare che permetterà ai clienti di scegliere tra una molteplicità di tipi diversi di traduzione (ad esempio, traduzione senza formattazione, traduzione con formattazione completa, traduzione di documenti di lavoro per uso interno, traduzione di documenti destinati alla pubblicazione). Il Centro si consulterà con i clienti anche in merito a nuovi servizi potenziali prima di intraprendere eventuali interventi.

Il Centro continuerà a fornire alle agenzie dell'UE interessate un servizio gratuito per il coordinamento della pubblicazione multilingue congiunta dei bilanci, dei bilanci rettificativi e dei conti annuali delle agenzie. Nel suo ruolo di facilitatore tra le agenzie dell'UE e l'Ufficio delle pubblicazioni il Centro contribuisce a un uso economicamente efficiente delle risorse delle agenzie dell'UE.

### Iniziativa strategica 1.3.2: continuare a elaborare soluzioni informatiche integrate

Le tecnologie dell'informazione svolgono un ruolo essenziale nell'ambito delle attività principali del Centro. È in questo contesto che il Centro utilizzerà eCdT, la sua piattaforma di gestione del flusso di lavoro di traduzione, che gli consentirà di integrare moderni strumenti di traduzione in un flusso di lavoro che abbraccia l'intero processo, dalla richiesta del cliente alla consegna dei servizi.

Dando seguito all'impiego sistematico delle memorie di traduzione e ai benefici che ne sono derivati per i suoi clienti, traduttori interni e fornitori esterni di servizi linguistici, il Centro continuerà a collaborare con la Commissione europea per sviluppare strumenti di traduzione automatica in settori specifici. Inoltre coadiuverà la Commissione europea per integrare il servizio di traduzione automatica MT@EC nel flusso di lavoro del Centro. Grazie all'integrazione in eCdT di strumenti settoriali e di MT@EC, il Centro potrà rendere più efficiente il processo di traduzione e fornire risultati più efficaci ai clienti.

A seguito di questi sviluppi il Centro lavorerà alla realizzazione di un editor di traduzione online, nel quale traduttori interni e fornitori esterni di servizi linguistici potranno usare un unico strumento online comprendente memorie di traduzione, risorse terminologiche e traduzione automatica.

## Traguardo strategico 2: migliorare l'efficacia e l'efficienza operative

Il Centro migliorerà la propria efficacia ed efficienza operative, continuando allo stesso tempo a garantire la sostenibilità del proprio modello operativo, caratterizzato dall'ampio ricorso all'esternalizzazione e dall'attuazione di un processo interno di assicurazione della qualità. Il Centro ottimizzerà il proprio modello operativo in vista di migliorarne la sostenibilità nel contesto dei progressi tecnologici. Allo scopo di potenziare la propria efficacia ed efficienza operative, il Centro si impegna per promuovere una cultura di integrità, che assicuri la trasparenza e l'attendibilità nell'impiego adeguato delle risorse.

I membri del personale del Centro costituiscono il fulcro della strategia 2016-2020: senza il loro impegno e la loro competenza non sarebbero state conseguite le conquiste del passato su cui si basa la strategia. Svolgono un ruolo fondamentale ai fini della realizzazione della presente strategia, che mira a creare un'organizzazione orientata al cliente.

### Obiettivo strategico 2.1: creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente

Ai fini della realizzazione della presente strategia si porrà l'accento sulla creazione di un'organizzazione dinamica e orientata al cliente, che favorisca la partecipazione e attribuisca valore alla condivisione delle conoscenze e allo sviluppo delle competenze. Ciò comporterà il miglioramento del programma di inserimento del Centro, la promozione dell'adattabilità attraverso lo sviluppo professionale continuo, la ridefinizione del piano di formazione annuale e lo sviluppo di capacità specifiche in settori essenziali.

Un requisito indispensabile al successo di questa strategia è la disponibilità di capacità specifiche, che permetteranno al Centro di migliorare la propria efficacia operativa creando un'organizzazione dinamica e orientata al cliente. Il Centro si impegna pertanto per garantire che siano a disposizione le capacità necessarie in termini di gestione della qualità e di gestione di progetti.

#### Iniziativa strategica 2.1.1: continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale

Il Centro continuerà a investire nello sviluppo professionale, al fine di permettere al personale di contribuire in modo più efficace al raggiungimento dei traguardi strategici. Porterà avanti altresì l'impegno volto a favorire la partecipazione del suo organico, allo scopo di assicurare che possa fornire un apporto all'organizzazione. Inoltre seguirà ad adoperarsi per creare un ambiente di lavoro propizio alla motivazione e all'impegno del personale.

Il Centro intraprenderà varie iniziative per la gestione dei talenti, tra cui programmi di tutoraggio e l'assegnazione di ruoli di supplenza e coordinamento. Individuerà membri del personale con il potenziale di assumere nuovi ruoli e responsabilità, fornendo loro sostegno per agevolarli in tale compito, e ne massimizzerà l'adattabilità attraverso lo sviluppo professionale continuo e la formazione sul posto di lavoro.

Per quanto riguarda le attività principali, si promuoverà la condivisione delle conoscenze non solo all'interno delle équipes linguistiche ma anche tra i traduttori interni e i fornitori esterni di servizi linguistici. Saranno favoriti canali di comunicazione efficaci tra gli autori dei documenti e i traduttori nonché tra i traduttori e gli esperti nazionali. Le équipes linguistiche interne si familiarizzeranno con i settori di attività dei clienti mediante riunioni informative periodiche con questi ultimi. I rapporti con le équipes linguistiche di altre istituzioni dell'UE saranno ulteriormente sviluppati. Si continuerà a intraprendere iniziative di formazione per i membri del personale addetti alle attività principali, al fine di garantire che abbiano il bagaglio necessario per far fronte agli ultimi sviluppi e per utilizzare le più recenti tecnologie nel campo della traduzione.

### Iniziativa strategica 2.1.2: creare un quadro di collaborazione più integrato con i fornitori esterni di servizi linguistici

Il modello operativo del Centro si basa in larga misura sull'esternalizzazione a una serie di fornitori specializzati di servizi linguistici. In un contesto sempre più concorrenziale è di fondamentale importanza che il Centro continui ad attrarre fornitori esterni di servizi linguistici altamente qualificati.

A seguito dell'aggiudicazione dei contratti il Centro intensificherà i rapporti con i fornitori esterni di servizi linguistici mediante una migliore comunicazione, la valutazione periodica e il controllo della qualità dei prodotti dei contraenti esterni. Organizzerà sessioni d'informazione/formazione online e metterà a disposizione dei fornitori esterni di servizi linguistici materiale informativo/formativo, tra l'altro mediante video online. Nell'assegnazione degli incarichi di traduzione ai fornitori esterni di servizi, continuerà a tenere pienamente conto delle loro precedenti prestazioni in termini di rispetto delle scadenze e qualità delle traduzioni.

Il feedback trasmesso dai traduttori interni ai fornitori esterni di servizi contribuisce a creare un quadro di collaborazione integrato. Il Centro continuerà a impegnarsi per mettere a disposizione dei fornitori esterni di servizi un feedback esaustivo al fine di migliorare la qualità delle traduzioni e sensibilizzare riguardo agli standard richiesti. Inoltre farà sì che anche il feedback ricevuto dai clienti sia reso disponibile ai fornitori esterni di servizi mediante l'aggiornamento delle memorie di traduzione, delle linee guida e delle istruzioni nonché le risorse terminologiche.

### Obiettivo strategico 2.2: ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità

In vista di migliorarne la sostenibilità, il modello operativo del Centro sarà ottimizzato in linea con l'impegno di rispondere alle esigenze dei clienti in termini di qualità, scadenze e tariffe. A seguito delle riduzioni di prezzo applicate gli scorsi anni, il Centro introdurrà, dal 2017, una nuova struttura tariffaria, che consentirà ai suoi clienti di trarre beneficio dalle economie risultanti dall'uso delle memorie di traduzione. La nuova struttura è intesa a conquistare la fiducia, la lealtà e la soddisfazione dei clienti rispetto al rapporto qualità/prezzo offerto dal Centro, preservando nello stesso tempo il modello operativo di quest'ultimo.

Per migliorare la propria sostenibilità, il Centro svilupperà ulteriormente la propria clientela e i settori nei quali presta servizi linguistici in quanto fornitore di servizi condivisi per gli organismi dell'UE. Inoltre potenzierà la propria capacità operativa di rispondere alle esigenze dei clienti, sfruttando il ricorso alle tecnologie dell'informazione per massimizzare l'efficienza e liberare risorse per creare valore aggiunto nei rapporti con i clienti.

L'ottimizzazione del modello operativo del Centro dovrà assicurare la sostenibilità nei limiti entro i quali opera in quanto agenzia dell'UE. Il margine di manovra disponibile è ristretto, poiché il Centro è obbligato a ottemperare alle disposizioni giuridiche, finanziarie e per il personale in vigore e poiché rispetta la politica dell'UE in materia di multilinguismo assicurando parità di trattamento a tutte le lingue ufficiali dell'UE nella propria politica tariffaria. In tale contesto il Centro ottimizzerà il proprio modello operativo nella massima misura possibile.

### Iniziativa strategica 2.2.1: sfruttare il ricorso alle tecnologie dell'informazione

Si utilizzeranno varie tipologie di assicurazione della qualità, gestione dei contenuti e tecnologie per l'interoperabilità allo scopo di massimizzare l'efficienza e rendere disponibili risorse per creare valore aggiunto nei rapporti con i clienti. Il Centro impiegherà le risorse necessarie per assicurare la funzionalità ottimale di queste tecnologie per tutti i suoi utenti. Si prevede che ciò contribuirà all'automazione dei compiti manuali, alla tempestività delle operazioni, all'integrazione con il sistema e gli strumenti informativi del Centro e alla loro accessibilità per gli utenti. Il Centro si avvicinerà sempre più alla realizzazione di un ambiente privo di supporti cartacei nei settori degli appalti, della gestione dei contratti e delle risorse umane per accrescere l'efficienza.

L'avvio, dal 2016, di eCdT, la piattaforma di gestione del flusso di lavoro di traduzione, consentirà al Centro di razionalizzare la gestione dell'intero flusso di lavoro, dalla richiesta del cliente alla consegna dei servizi. Si ritiene che l'introduzione di eCdT renderà più efficiente la gestione del flusso di lavoro, aumenterà l'automazione e migliorerà la tempestività e l'accessibilità per gli utenti.

In seguito all'avvio di eCdT il Centro lavorerà all'integrazione del servizio di traduzione automatica MT@EC nel suo flusso di lavoro e, successivamente, all'introduzione di un editor di traduzione online. Questi strumenti permetteranno ai clienti, alle équipes linguistiche interne e ai fornitori esterni di servizi linguistici di trarre vantaggio da un processo di traduzione sempre più automatizzato, con effetti positivi sulla tempestività e sulla qualità dei prodotti della traduzione.

### Iniziativa strategica 2.2.2: sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti

Il Centro ha incrementato gradualmente, portandolo a 61, il numero dei propri clienti e ha sviluppato nello stesso tempo i settori nei quali fornisce servizi linguistici. In quanto fornitore di servizi condivisi per le agenzie e gli organismi dell'UE, continuerà a seguire da vicino gli sviluppi per quanto riguarda l'istituzione di nuovi organismi, al fine di firmare con loro accordi di cooperazione.

L'ampliamento progressivo della clientela del Centro è stato accompagnato dall'aumento del volume e della complessità delle esigenze dei clienti. Di pari passo con l'evolversi del volume e della natura di tali necessità il Centro potenzierà ulteriormente, nella misura possibile, la propria capacità operativa attraverso l'automazione e la razionalizzazione dei processi nonché mediante l'esternalizzazione e l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia.

### Obiettivo strategico 2.3: promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità

La fiducia dei cittadini dell'UE nelle sue istituzioni, agenzie e organismi è di fondamentale importanza. L'affidabilità delle relazioni annuali delle istituzioni, delle agenzie e degli organismi dell'UE è essenziale per assicurare la conformità in termini di trasparenza, rendicontabilità e integrità. In quanto agenzia dell'UE il Centro ha il dovere imprescindibile di far sì che l'uso delle risorse a sua disposizione sia improntato alla trasparenza, all'attendibilità e ai principi del buon governo. A tal fine si adopererà per promuovere, tra il proprio personale, i massimi standard in termini di condotta etica, trasparenza e attendibilità.

L'introduzione nella cultura organizzativa di un approccio olistico alla gestione del rischio permetterà di rafforzare i sistemi di controllo interno e di realizzare un sistema di gestione integrato con il modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM). La trasparenza del Centro verrà migliorata tramite un controllo e un monitoraggio più rigorosi dei progetti. Inoltre la formazione del

bilancio per attività aiuterà il Centro a migliorare l'efficienza tramite l'allocatione ottimizzata delle risorse ai fini sia dell'efficacia (fare le cose giuste) sia dell'efficienza (fare le cose nel modo giusto).

Allo scopo di potenziare la propria efficacia ed efficienza operativa, il Centro si impegna per promuovere una cultura di integrità, che assicuri la trasparenza e l'attendibilità nell'impiego adeguato delle risorse.

La trasparenza e l'attendibilità sono essenziali ai fini del buon governo, che è un elemento fondamentale dell'approccio adottato dal Centro per progredire verso un sistema di gestione integrato, fondato su un più solido quadro di controllo interno.

#### Iniziativa strategica 2.3.1: assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata

Il Centro continuerà ad assicurare la trasparenza potenziando la funzione di controllo. In tal modo seguirà a fornire un quadro fedele dell'uso appropriato delle sue risorse e a garantire la legittimità e regolarità delle operazioni sottostanti.

Nei prossimi anni il Centro raggiungerà un più elevato livello di maturità nella gestione, valutazione dei costi e formazione del bilancio per attività (Activity Based Budgeting, ABB). Sulla base dell'esperienza acquisita, il modello ABB renderà più trasparente l'impiego delle risorse del Centro. Ci si attende che ciò contribuirà al miglioramento della pianificazione e della valutazione per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse del Centro e all'aumento della trasparenza per quanto concerne le attività di sostegno operativo. L'ABB servirà inoltre a promuovere ulteriori miglioramenti a livello della gestione dell'allocatione delle risorse e sosterrà la pianificazione e il controllo ottimale delle risorse conseguendo nello stesso tempo i risultati auspicati.

Le valutazioni ex ante ed ex post di progetti, attività e servizi saranno consolidate così da agevolare le decisioni relative alla loro fattibilità e continuità rispettivamente. Il Centro si adopererà inoltre per l'attuazione di operazioni finanziarie più efficienti (ad esempio, con l'introduzione della firma elettronica e di un flusso di lavoro privo di supporti cartacei per le operazioni finanziarie).

#### Iniziativa strategica 2.3.2: realizzazione di progressi verso un sistema di gestione integrato, basato su un solido quadro di gestione dei rischi e di controllo interno

Per potere individuare meglio le sfide e prepararsi ad affrontarle, il Centro integrerà prassi di gestione dei rischi più olistiche nel proprio approccio alla gestione della qualità, alla sicurezza informatica e alla continuità operativa. Tali prassi sono state attuate dal Centro in linea con diversi requisiti di conformità e hanno raggiunto vari livelli di maturità. I corrispondenti sistemi di gestione saranno integrati sulla base del quadro di controllo interno e del modello di eccellenza della Fondazione europea per la gestione della qualità (EFQM). L'introduzione del quadro di controllo interno da parte del Centro avverrà contestualmente al rafforzamento del sistema di gestione dei rischi. Nella stessa logica il Centro si concentrerà sulla prevenzione delle frodi mediante l'applicazione di misure efficaci integrate in tutte le sue attività.

### Traguardo strategico 3: contribuire alla cooperazione interistituzionale

Il contributo del Centro alla cooperazione interistituzionale aumenterà mediante lo sviluppo di IATE (terminologia interattiva per l'Europa), la banca dati terminologica interistituzionale. Inoltre il Centro parteciperà attivamente alla condivisione di conoscenze specifiche con le istituzioni dell'UE tramite i vari accordi interistituzionali adottati.

#### Obiettivo strategico 3.1: rafforzare il contributo del Centro alla cooperazione interistituzionale

Il Centro continuerà a partecipare attivamente ai vari accordi interistituzionali in linea con il suo mandato di contribuire a razionalizzare l'uso delle risorse e ad armonizzare le procedure nel settore della traduzione dell'UE attraverso la cooperazione interistituzionale. Si adopererà per lo sviluppo e la condivisione delle buone prassi per quanto riguarda la fornitura di servizi linguistici attraverso un approccio di gestione della qualità che trae il massimo vantaggio dall'impiego di strumenti terminologici e di traduzione assistita.

##### Iniziativa strategica 3.1.1: acquisire, sviluppare e condividere le migliori prassi linguistiche a livello interistituzionale

Il Centro continuerà ad acquisire, sviluppare e condividere le migliori prassi linguistiche con i suoi partner istituzionali. Inoltre contribuirà allo sviluppo e alla condivisione delle migliori prassi linguistiche con i suoi partner in linea con l'efficace modello delle iniziative di formazione congiunta (Joint Training Venture, JTV) adottato dalle organizzazioni IAMLADP. Il personale del Centro parteciperà a sessioni formative organizzate dalle istituzioni dell'UE e da organizzazioni internazionali. Si organizzeranno visite ai servizi di traduzione delle istituzioni dell'UE e di organizzazioni internazionali allo scopo di agevolare lo scambio di esperienze e migliori prassi.

#### Obiettivo strategico 3.2: contribuire a progetti interistituzionali

Il Centro ha svolto un ruolo fondamentale nella creazione di IATE, la banca dati terminologica interistituzionale, che ha riunito e sostituito varie banche dati terminologiche dell'UE. Esercitando la presidenza del gruppo di gestione di IATE, con la responsabilità di gestire la banca dati per conto delle istituzioni, il Centro si occuperà della gestione del progetto nell'arco del suo sviluppo e della sua evoluzione in IATE2. In tale contesto il Centro coordinerà tutte le attività informatiche correlate e fornirà aggiornamenti dello strumento.

##### Iniziativa strategica 3.2.1: sviluppare e realizzare il progetto IATE2 e fornire il necessario supporto informatico

Oltre ad occuparsi della manutenzione e del miglioramento delle attuali versioni di IATE (sia quella usata dal pubblico sia quella interna impiegata dalle istituzioni dell'UE), il Centro gestisce lo sviluppo e la realizzazione del progetto IATE2 in cooperazione con i suoi partner IATE.

Lo scopo è riprogettare completamente lo strumento usando tecnologie all'avanguardia. Inoltre una nuova architettura, caratteristiche perfezionate e nuove funzionalità per una migliore gestione della terminologia aiuteranno a far fronte all'evoluzione delle metodologie di lavoro dei partner IATE. Pertanto, IATE2 dovrebbe essere usato più ampiamente e integrato nel flusso di lavoro di traduzione delle istituzioni dell'UE, determinando un incremento della redditività dell'investimento.

Alla luce degli oltre 41 milioni e 17 milioni di ricerche registrate rispettivamente nella versione pubblica e in quella interna nel 2015, IATE è senza dubbio un strumento di utilizzo molto diffuso presso i traduttori, che consultano con grande frequenza la banca dati. Quale progetto faro, in cui si palesano i risultati conseguiti dall'UE nel settore del multilinguismo, questa essenziale risorsa linguistica, finanziata da tutte le istituzioni dell'UE, ha un valore economico evidente.

## Indicatori chiave di prestazione strategici

<b>Aree di sostenibilità:</b>
organizzativa
umana
relazionale
finanziaria
ambientale

<b>Prospettive della scheda di valutazione bilanciata:</b>
profilo del cliente
dimensione finanziaria
processi interni
acquisizione di competenze e sviluppo delle capacità

Organizzativa		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Qualità del servizio</b>		
Percezione dei clienti rispetto alla qualità del servizio (indagine)	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
Rimostranze dei clienti rispetto alla qualità del servizio	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
Disponibilità di sistemi informatici (portale clienti)	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	2.2.2: Sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti
Tempestività della consegna	1.1 Realizzare un migliore approccio di gestione della qualità.	1.1.1: Assicurare la tempestività della consegna e migliorare la qualità dei servizi linguistici
<b>Qualità del prodotto</b>		
Percezione dei clienti rispetto alla qualità del prodotto (indagine)	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
Rimostranze dei clienti rispetto alla qualità del prodotto	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
Impegno per l'assicurazione della qualità (da parte dei traduttori interni)	1.1 Realizzare un migliore approccio di gestione della qualità. 1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti. 2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	1.1.1: Assicurare la tempestività della consegna e migliorare la qualità dei servizi linguistici 1.2.1: Assicurare che il Centro collabori con i suoi clienti dalla creazione alla fornitura di servizi multilingui 2.1.2: Creare un quadro di collaborazione più integrato con i fornitori esterni di servizi linguistici
<b>Eccellenza operativa</b>		
Efficienza di produzione (grado di automazione dei processi relativi alle attività principali)	1.1 Realizzare un migliore approccio di gestione della qualità. 1.3 Ottimizzare la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti. 2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente. 2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	1.1.2 : Ottimizzare i processi e rendere più efficienti i flussi di lavoro 1.3.1: Modulare i servizi linguistici per assicurare la massima reattività alle esigenze dei clienti 1.3.2: Continuare a elaborare soluzioni informatiche integrate 2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale 2.1.2: Creare un quadro di collaborazione più integrato con i fornitori esterni di servizi linguistici 2.2.1: Sfruttare il ricorso alle tecnologie dell'informazione 2.2.2: Sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti
Ambiente di lavoro	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale

Organizzativa		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Maturità dei processi</b>	1.1 Realizzare un migliore approccio di gestione della qualità. 1.3 Ottimizzare la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti.	1.1.2: Ottimizzare i processi e rendere più efficienti i flussi di lavoro 1.3.2: Continuare a elaborare soluzioni informatiche integrate
<b>Resilienza (continuità operativa)</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	2.2.2: Sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti
<b>Gestione di progetti (tasso di successo dei progetti completati entro i termini e nel rispetto della dotazione finanziaria previsti)</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità. 3.2 Contribuire a progetti interistituzionali.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata 3.2.2: Sviluppare e realizzare il progetto IATE2 e fornire il necessario supporto informatico

Umana		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Gestione dei talenti</b>		
<b>Competenze e polivalenza</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale
<b>Impegno per la formazione (acquisizione di competenze)</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale
<b>Trasparenza</b>		
<b>Contesto favorevole al cambiamento</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale
<b>Contesto favorevole alla trasparenza</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale 2.3.2: Compiere progressi verso un sistema di gestione integrato, basato su un solido quadro di gestione dei rischi e di controllo interno

Relazionale		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Reputazione e immagine</b>		
<b>Relazioni con i clienti (indagine)</b>	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
<b>Relazioni interistituzionali (indagine)</b>	3.1 Rafforzare il contributo del Centro alla cooperazione interistituzionale. 3.2 Contribuire a progetti interistituzionali.	3.1.1: Acquisire, sviluppare e condividere le migliori prassi linguistiche a livello interistituzionale 3.2.1: Sviluppare e realizzare il progetto IATE2 e fornire il necessario supporto informatico

Finanziaria		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Valore per i clienti</b>		
<b>Valore per i clienti (indagine)</b>	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Valore del Centro quale fornitore di servizi condivisi (indagine)</b>	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
<b>Quota di mercato/presenza (percentuale dei clienti che traducono più di 1.000 pagine l'anno)</b>	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
<b>Sviluppo operativo (tasso di successo di nuovi accordi)</b>	1.2 Rafforzare l'approccio proattivo al coinvolgimento dei clienti.	1.2.2: Migliorare il grado di soddisfazione dei clienti
<b>Valore per le istituzioni (sviluppo di IATE)</b>	3.2 Contribuire a progetti interistituzionali.	3.2.2: Sviluppare e realizzare il progetto IATE2 e fornire il necessario supporto informatico
<b>Efficacia finanziaria</b>		
<b>Spese, titolo 1 - Personale</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.2.1: Sfruttare tecnologie di traduzione all'avanguardia 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Spese, titolo 2 - Immobili, materiale e spese varie di funzionamento</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.2.1: Sfruttare tecnologie di traduzione all'avanguardia 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Spese, titolo 3 - Spese operative</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.2.1: Sfruttare tecnologie di traduzione all'avanguardia 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Numero dei membri dell'organico</b>	2.1 Creare un'organizzazione dinamica e orientata al cliente.	2.1.1: Continuare a investire nello sviluppo professionale e favorire l'impegno del personale
<b>Investimenti informatici in nuovi progetti e iniziative</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	2.2.1: Sfruttare tecnologie di traduzione all'avanguardia
<b>Accuratezza delle previsioni di bilancio (entrate)</b>	2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Efficienza della pianificazione di bilancio (spese)</b>	2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Risultato dell'esecuzione finanziaria dell'esercizio</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	2.2.2: Sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti
<b>Volume dei lavori fatturati (documenti e marchi UE)</b>	2.2 Ottimizzare il modello operativo del Centro nell'ottica di migliorarne la sostenibilità.	2.2.2: Sviluppare ulteriormente la clientela e la capacità operativa del Centro per adeguarsi alle esigenze dei clienti

Ambientale		
Indicatore chiave di prestazione e rispettivi componenti	Obiettivo(i)	Iniziativa(e)
<b>Consumi e rifiuti</b>		
<b>Materiali e risorse (carta non utilizzata grazie a una gestione dei flussi di lavoro priva di supporti cartacei)</b>	1.3 Ottimizzare la gamma dei servizi linguistici offerti ai clienti. 2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	1.3.2: Continuare a elaborare soluzioni informatiche integrate 2.3.1: Assicurare la trasparenza attraverso una funzione di controllo potenziata
<b>Gestione dei rifiuti (nuovo conferimento del premio SuperDrecksKëscht®)</b>	2.3 Promuovere una cultura di integrità che assicuri la trasparenza e la responsabilità.	2.3.2: Compiere progressi verso un sistema di gestione integrato, basato su un solido quadro di gestione dei rischi e di controllo interno



The Acting Director

Luxembourg,  
CdT-DIR/BV/VS/bs-Ares(2019)

## NOTE TO THE MEMBERS OF THE MANAGEMENT BOARD

### **Subject: One-year extension of the Strategy 2016-2020**

#### **BACKGROUND**

In October 2016, the Management board adopted the current 'Strategy 2016-2020'<sup>1</sup>. As the Strategy will end in 2020 it is necessary to extend it by one additional year in order to enable the preparation of the Programming Document 2021-2023 to be adopted in January 2020.

In the context of the current Strategy, the Translation Centre commissioned an external evaluation of its activities in 2017. As a result, external consultants undertook a 'Study on the Translation Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies and bodies'<sup>2</sup>. The Study concluded that the rationale for the Centre as the linguistic shared service provider for the EU agencies, bodies and offices remained fundamentally valid, but the Centre had to become more effective and efficient and to find a more sustainable financial footing. The Study provided 35 recommendations on the potential transformation of the Centre.

Based on these recommendations, the Centre developed first a 'Strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study'<sup>3</sup> and built a Transformation Plan 2019-2020<sup>4</sup> with a view to deploy a new business model in 2021.

The implementation of the recommendations of the Study de facto extended the scope of the Centre's Strategy 2016-2020. A transformation map<sup>5</sup> that is interlocked with and complementary to its Strategy 2016-2020 set the objectives for the Centre's transformation by the end of 2021. The Centre's transformation vision reinforces the need for structural change in order to implement a financially sustainable business model based on translation technologies including machine translation and the provision of added value services to clients.

---

<sup>1</sup> CT/CA-037/2016EN

<sup>2</sup> FL/PN/1/2017 CONSULTANCY

<sup>3</sup> CT/CA-037/2018/01EN

<sup>4</sup> CT/CA-012/2019/01EN

<sup>5</sup> Included in the Translation Centre's strategic approach to the implementation of the recommendations of the Study

## WHY GRANT AN EXTENSION OF ONE YEAR TO THE STRATEGY 2016-2020?

The Centre considers the one-year extension of the current Strategy a more suitable option than the drafting of a new Strategy in 2019, for the following reasons:

1. *The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document (PID) will produce effects in 2021*

The ongoing implementation of the Transformation Plan 2019-2020 and Project Initiation Document will produce effects as of 2021 with the launch of the Centre's new business model. The deployment of such an important shift may engender some additional actions in 2020 and fine-tuning in 2021. Their finalisation will accomplish the strategic goal 1. *Position the Centre as a partner in the holistic provision of language services to clients*. It would then be more appropriate to consider 2021 as the closing year to conclude on the Strategy launched in 2016.

2. *Ensure the strategic basis for the preparation of the Programming Document 2021-2023*

The Programming Document 2021-2023 is prepared in the fourth quarter of 2019. As the annual work programme 2021 will contain actions related to the Centre's transformation plan, the extension of the Strategy 2016-2020 for one year provides the most adequate strategic basis for its preparation.

3. *The involvement of the future Director*

The extension of the existing Strategy would offer the future Director the opportunity to set out his/her own directions in the upcoming Strategy whereas this would not be possible in the event that a new Strategy were to be drafted and adopted this year.

For the above reasons it is proposed to extend the Centre's current Strategy 2016-2020 by one year.

(e-signed)

Benoît Vitale