Peşə təhsilində dövlət-özəl əməkdaşlıq

Xəyalə Səftərova,
Azərbaycan Respublikası Təhsil İstitutunun
Peşə və ömürboyu təhsil söbəsinin aparıcı mütəxəssisi
e-mai: xayala.saftarova @arti.edu.az

AÇAR SÖZLƏR

tərəfdaşlıq, əmək bazarı, kadr hazırlığı, sosial məsuliyyət, peşə təhsili, universitet, məzunların işlə təmin olunması

partnership, labor market, personnel training, social responsibility, vocational education, university, employment of graduates

партнерство, рынок труда, подготовка кадров, социальная ответственность, профессиональное образование, вуз, трудоустройство выпускников

Hər bir ölkənin iqtisadi inkişafı və dayanıqlılığı onun təhsil sistemindən asılıdır. Təhsil sisteminin bütün pillələri kimi peşə təhsili də bu iqtisadi inkişafa xidmət edir. Peşə təhsili Azərbaycan Respublikasında fasiləsiz təhsil sisteminin pilləsi kimi fərdin, cəmiyyətin və dövlətin maraqları nəzərə alınmaqla davamlı inkişaf etdirilən və təhsilalanlar tərəfindən bilik, bacarıq və vərdişlərin mənimsənilməsini, onların ixtisaslarının daim artırılmasını, eyni zamanda, zəruri əmək bacarıqlarına yiyələnmələrini təmin edən prioritet fəaliyyət sahəsidir. Müasir dünyada peşə təhsil sisteminə təkcə təhsil sisteminin bir elementi kimi baxılmır. Ona daha çox iqtisadiyyatın və sənayeləşmənin elementi kimi yanaşılır.

Ölkəmizdə peşə təhsilinin inkişafına xüsusi önəm verilir. Peşə təhsilində olan çətinlikləri aradan qaldırmaq və inkişaf etdirmək üçün Azərbaycan Respublikasının hökuməti ötən on il ərzində "Azərbaycan Respublikasında peşə təhsilinin və təliminin inkişafına dair Strateji Yol xəritəsi 1", "Azərbaycan Respublikasında kənd təsərrüfatı məhsullarının istehsalına və emalına dair Strateji Yol Xəritəsi", "Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair Strateji Yol Xəritəsi", "Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası", "Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu", "Milli prioritetlər" kimi dövlət proqramları, strategiya və konsepsiyaların icrasına sərəncam vermişdir.

Bu siyasətlərin həyata keçirilməsinin ümumi məqsədi Azərbaycanda peşə təhsili və təlimi sistemində islahatlar keçirərək infrastrukturu, təhsilin məzmunu, kadr potensialının yaxşılaşdırılması, müəssisədaxili keyfiyyət təminatı və sosial tərəfdaşlıq (o cümlədən dövlət-özəl əməkdaşlığı) mexanizmlərinin yaradılması vasitəsilə yüksək nəticələrə nail olmaqdır. Peşə hazırlığı sahəsinin inkişaf etdirilməsi məqsədilə 2016-cı ildə Təhsil Nazirliyi yanında Peşə Təhsili üzrə Dövlət Agentliyi yaradılmışdır. Agentliyin fəaliyyəti Azərbaycanda peşə təhsil sisteminin əmək bazarının tələblərinə uyğunlaşdırılmasını, səmərəliliyinin artırılması məqsədi ilə işəgötürənlərlə birgə dövlət-biznes əməkdaşlığı çərçivəsində proqramların hazırlanması və həyata keçirilməsini, rəqabət qabiliyyətli ixtisaslı kadrların hazırlanmasını təmin etməkdən ibarətdir. Son illərdə bir neçə peşə təhsil müəssisələrinin maddi texniki bazası müasir əmək bazarının tələblərinə uyğun olaraq yenilənmişdir.

Peşə təhsili sahəsində aparılan islahatlar, keçirilən layihələr peşə təhsili müəssisələrinə marağın yüksəlməsinə, qəbul olunananların sayının artmasına səbəb olmuşdur. Bu tədris ili müraciət edənlərin sayı ötən ilin analoji göstəriciləri ilə müqayisədə 48 faiz çoxdur. Son 5 ildə peşə təhsilinə qəbul olan tələbələrin sayı 13 min 400 nəfərdən 19 min nəfərədək artmışdır. 2026-cı ilədək bu sayın 26 min nəfərə çatdırılması qarşıda duran əsas hədəflərimizdəndir.

Peşə təhsilinin inkişaf etdirilməsi üçün prioritet istiqamətlərdən ən başlıcası dövət-özəl tərəfdaşlığı hesab edilir. Beynəxalq ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, dövlət-özəl əməkdaşlığı ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsinə böyük təsir göstərir. Məsələn, Almaniya təcrübəsinə nəzər yetirək. Avropa Birliyinin ən böyük iqtisadiyyatı olan Almaniya xüsusilə avtomobil sektoru, dünyanın aparıcı istehsalçıları arasında sayılan (nüfuzu olan) bir neçə alman şirkəti ilə güclü istehsal bazasına malikdir. Ölkə iqtisadiyyatının digər mühüm sektorları topdan və pərakəndə ticarət, sağlamlıq və sosial xidmətdir. Almaniya iqtisadiyyatı yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsindən faydalanır, əmək bazarı yüksək məşğulluq səviyyəsi və iş yerlərinin güclü artımı ilə müşahidə olunur. Lakin əhalinin demoqrafik göstəricilərində yaş problemi xüsusilə güclüdür, əmək qabiliyyətli əhalinin üçdə birindən çoxu 50 yaş üzərindədir və yaşlanma tendensiyası davam edir. Gələcəkdə məşğulluğun bir qədər də artması gözlənilir. Bu cəhətdən təhsil sektorunun üzərinə bir

sıra vəzifələr, o cümlədən məzunların əmək bazarında yüksək rəqabətə davamlılığını təmin etmək vəzifəsi düşür. Almaniyada gənclər arasında işsizlik səviyyəsi digər Aİ ölkələri ilə müqayisədə (11-12%) nisbətən aşağıdır. Almaniya təhsilinin rəqabətqabiliyyətliliyinin mühüm sütunu dual peşə təhsili və təlimi hesab olunur. Dual peşə təhsili dövlət özəl əməkdaşlığının ən yaxşı nümunələrindən biridir. Dual sistemlə məzun olanların 90%-i bir il ərzində iş tapa bilir. Deməli, peşə təhsili birbaşa özəl sektor üçün kadr hazırlığının aparılması məqsədini daşıyır. Ömürboyu öyrənmə fəaliyyətlərinin geniş yayılması və asan əlçatan olması səbəbindən bir peşə sahibi olanların təxminən yarısı 7-8 il ərzində yeni bir peşə öyrənmək üçün təlim alır.

Almaniyada dual peşə təhsili necə işləyir?

Alman dual peşə təhsili modeli bütün dünyada qəbul edilən və dəyərləndirilən bir sistemdir. Dual peşə təhsil sistemi gənclərin işsizliyinə və bacarıqlarının çatışmazlığına qarşı mübarizənin effektiv bir vasitə olduğunu artıq sübut etmişdir. Bir çox ölkələr də bu modeli Almaniya ilə ortaq şəkildə tanıtmaq istəyirlər. Almaniyada 4-6 illik ibtidai məktəbi "Hauptschule"(5-9 və ya 10-cu siniflər), "Realschule"(5-10-cu siniflər), "Gymnasium"(5-12 və ya 13cü siniflər) və "Gesamtschule" (5-12 və ya 13cü siniflər) adlanan orta məktəblərdə bitirən məzunlar ilkin peşə təhsili əldə etmək imkanına malik olurlar. Almaniyada Peşə təhsili “Ausbildung” və ya “Berufsausbildung” adlanır. Peşə təhsilinə üz tutan tələbələr iki ildən üç il yarıma qədər həm nəzəri, həm də praktiki olaraq öz peşələrini öyrənirlər. Bu zaman tədrisin nəzəri hissəsi peşə məktəbində, praktiki hissəsi isə şirkət mühitində öyrədilir. Təcrübəçilər həftədə üç-dörd gün şirkət mühitində işləyir və bir-iki gün peşə məktəbini ziyarət edirlər (günlərin bölüşdürülməsi seçilən peşə və tədris ilindən asılı olaraq dəyişir). Həmçinin peşə məktəbində keçirilən dərslər blok dərsləri olaraq təklif edilə bilir. Bu isə o deməkdir ki, təcrübəçilər səkkiz həftəyə kimi yalnız peşə məktəbində iştirak etməlidirlər. Bəzi sahələrdə isə praktiki hissə təcrübəçilərin korporativ təlim mərkəzinə (ildə dörd həftəyə qədər) səfəri ilə tamamlanır. Bu təlim mərkəzləri bir çox şirkətin, ölçüsü və ya ixtisaslaşması səbəbindən əhatə edə bilmədiyi bir sıra praktiki təlim sahələrini əhatə edə bilir. İş əsnasında keçirilən təlim ümummilli təlim qaydalarına əsasən federativ hökumət və eləcə də işəgötürənlər və işçilər ittifaqları tərəfindən tənzimlənir. Peşə məktəbində təlim fərdi federativ dövlətlərin nəzarəti ilə həyata keçirilir. Mərkəz hökumət səviyyəsində, Təhsil Nazirlərinin Konfransı dövlətlər tərəfindən dəyişdirilmədən və öz tədris proqramlarına çevrilmədən qəbul edilə biləcək əsas tədris planı haqqında qərar qəbul edir.

Peşə təhsilinin digər təhsillərdən üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, təhsil aldıqları müddət ərzində tələbələrə 800 - 1200-a avroya qədər aylıq əmək haqqı ödənilir. Bu zaman şirkət tələbələrlə müqavilə bağlayır, bəzi hallarda qalacaqları yer belə şirkət tərəfindən təmin edilir. Peşə təhsili proqramını bitirdikdən sonra tələbələr artıq ixtisaslı işçiyə çevrilirlər ("qualifizeierte Fachkraft"). Almaniyada hər dörd işəgötürəndən biri tələbələrin işə götürülməsində daha maraqlı tərəf kimi çıxış edir. Almaniyada ixtisaslı işçilərə tələbat yüksəkdir və ixtisassız işçilərə nisbətən daha çox pul qazanır. Buna görə də peşə təhsili proqramını tamamlamaq Almaniyada karyera qurmaq yolunda mühüm addım hesab olunur.

Dövlət-özəl tərəfdaşlığı nədir?

Dövlət-özəl tərəfdaşlıq təkmilləşdirilmənin və mükəmməlliyin əsas göstəricisi olmaqla ən yaxşı təcrübəyə aparan aydın yolu müəyyən edir. Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında qanuna əsasən, dövlət-özəl tərədaşlığı, dövlət xidmətlərinin göstərilməsinə, eləcə də həmin xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı infrastrukturun yaradılmasına və idarəedilməsinə dair bağlanılan müqaviləyə əsaslanan dövlət tərəfdaşı ilə özəl tərəfdaşın birgə fəaliyyətidir. Enerji, su təchizatı, nəqliyyat və hətta səhiyyə xidmətləri kimi sektorlarla müqayisədə təhsil sistemində dövlət-özəl tərəftaşlığı prosesi nisbətən gec başlamışdır. Amma getdikcə daha çox əhəmiyyət daşımağa başlamışdır. Təhsildə dövlət-özəl əməkdaşlığı termininə ilk dəfə 2000-ci ildə dərc olunmuş Dünya Bankı və Asiya İnkişaf Bankının ortaq hesabatında rast gəlinib. Ölkəmizdə təhsil sahəsində dövlət-özəl tərəfdaşlığı modelləri kifayət qədər öyrənilməmişdir. Peşə strateji yol xəritəsində də qeyd edildiyi kimi işəgötürənləri əsas tərəf olaraq peşə təhsili sisteminə cəlb edilməsi, kadr hazırlığının işəgötürənlərin tələblərinə uyğun aparılması və təhsildə dövlət-özəl tərəfdaşlığı sisteminin həyata keçirilməsi zəruridir.

Dövlət-Özəl Tərəfdaşlığın Üstünlükləri

Özəl şirkətlər və dövlət müəssələri arasında əməkdaşlıq hər iki tərəfə üstünlüklər verir. Dövlət - özəl tərəfdaşlığı layihələrinin əsas üstünlükləri xərclərin azaldılması, keyfiyyətin yüksəldilməsi, prossesdə daha çox iştirakın təmin edilməsi və risklərin bölüşdürülməsidir. Dövlət sektoru, öz növbəsində, özəl sektora layihələri vaxtında və büdcə daxilində həyata keçrilməsi üçün dəstək göstərir. Bundan əlavə, iqtisadi diversifikasiyanın yaradılması, ölkənin infrastruktur bazasının yaxşılaşdırılması, texniki avadanlıq, dəstək xidmətləri və digər bizneslərin inkişafını daha da rəqabətədavamlı edir. Dövlət-özəl əməkdaşlıq yalnız maliyyə məqsədi daşımır, həm də təhsilalanların təhsil aspektinə daha dərindən cəlb olunmasını təmin edir. Ölkə iqtisadiyyatının inkişaf etməsi, yeni iş yerlərinin və sahələrinin yaradılması, peşə təhsili sahəsində hazırlanan kadrlara olan ehtiyacı daha da artırır. Özəl şirkətlərin peşə təhsili sahəsinə cəlb edilməsi də məhz bu məqsəddən irəli gəlir. Beləliklə, sənaye sahəsində, aqrar sektorda və s. sahələrdə işəgötürənlərin ən son tələblərinə cavab verən bacarıqlı kadrlar hazırlanır və məşğulluğun təmin olunması istiqamətində işlər görülür.

Dövlət- özəl əməkdaşlıq aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- bütün tərəflər arasında qarşılıqlı hörmət;
- görülən tədbirlərin şəffaflığı;
- şirkətlər arasında rəqabətli tender və PPP-nin yaradılmasında iştirakda ayrı-seçkiliyə yol verilməməsi;
- bütün tərəflərin büdcələrinin geriyə qüvvəsi olmaması;
- bütün tərəflərin hesabatlılığı və proqnozlaşdırılması;

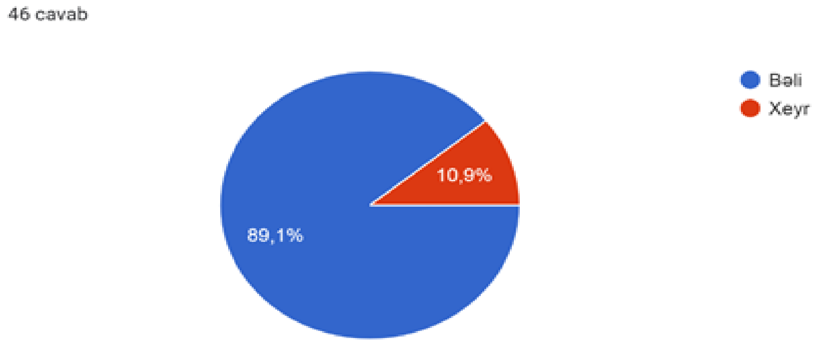
- Dövlət- özəl əməkdaşlıq yaradılmasının legitimliyi;
- Dövlət- özəl əməkdaşlıq əməkdaşlıq və icrasında çeviklik;
- Dövlət- özəl əməkdaşlıq işə daxil edilməsi də daxil olmaqla davamlı öyrənmə, monitorinq və performans;
- Dövlət- özəl əməkdaşlıq hədəflənmiş VTC-nin gənc-tələbələrinin xeyrinə bərabərlik, inklüzivlik və səlahiyyətləndirmə.

Dövlət-özəl əməkdaşlığın mühüm istiqamətləri.

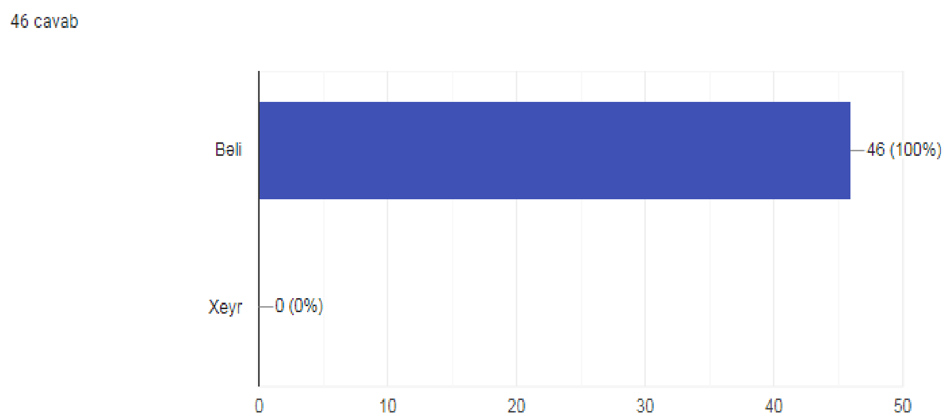
- Peşə təhsilində peşəyönümü istiqamətlərində karyera bələdçiliyinin həyata keçirilməsi;
- Peşə təhsilində məzmun komponentlərinin (təhsil proqramları, tədris planları, dərs vəsaitləri və s.) hazırlanması;
- Təhsil müəssisələrində infrastrukturun gücləndirilməsi;
- Təlim və tədrisin təşkili.

Sorğunun keçirilməsində məqsəd işəgötürənlərlə peşə təhsili müəssisələri arasında tərəfdaşlıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və tərəfdaşlığın inkişafına dair tövsiyələrin hazırlanmasıdır. Bunun üçün 12 sualdan ibarət sorğu anketi hazırlanmışdır. Hazırlanan sorğu anketinin cavablandırılması üçün "Turizm və Sosial xidmətlər üzrə Bakı Dövlət Peşə Təhsil Mərkəzi" , Qəbələ Dövlət Peşə Təhsil Mərkəzi" və "Ticarət və xidmət üzrə Gəncə Dövlət Peşə Təhsil Mərkəzi" tərəfdaşlıq səviyyəsi digər peşə təhsil mərkəzlərinə nisbətən daha çox inkişafda olduğu üçün hədəf olaraq seçilmişdir. Mərkəz rəhbərləri sualların cavablandırılması üçün sorğu anketini, tərəftaşlıq etdiyi müəssisələrə yönləndirmişdir. Sualların cavablandırılmasında 3 peşə təhsil mərkəzinin tərəfdaşlıq etdiyi 46 müəssisə rəhbəri iştirak etmişdir. Sorğunun cavabları təhlil olunaraq aşağıda verilmişdir.

1. **Müəssisənizdə ixtisaslı kadr çatışmazlığını aradan qaldırmaq üçün peşə-ixtisas təhsili müəssisələrinə müraciət edirsinizmi? Suala 89,1% bəli, 10,9% xeyr cavabı vermişdir.**

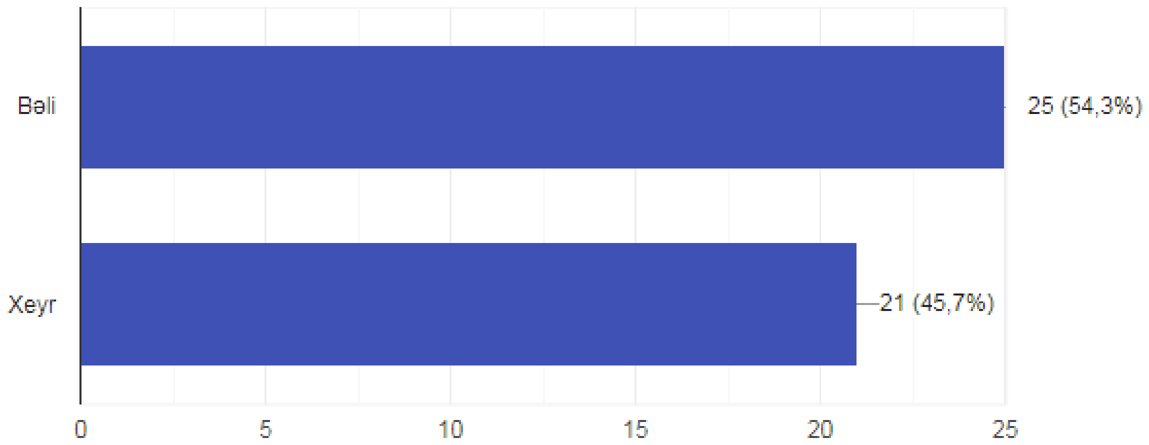


2. **Peşə-ixtisas təhsil müəssisələri öz tələbələrinin işlə təmin olunması üçün sizə müraciət edirlərmi?** Sualına 100% bəli cavabı vermişdir.



3. Müəssisənin maddi - texniki bazası müəssisəyə gələn tələbənin təcrübə toplaması üçün yararlıdırmı? Sualı 100% yararlıdır deyə cavablandırılmışdır,

4. Peşə təhsili müəssisələrində dövlət buraxılış imtahanlarının keçirilməsində sizin təşkilatın nümayəndəsi iştirak edirmi? Sualına 54,3% bəli, 45,7 % xeyr cavabı vermişdir.

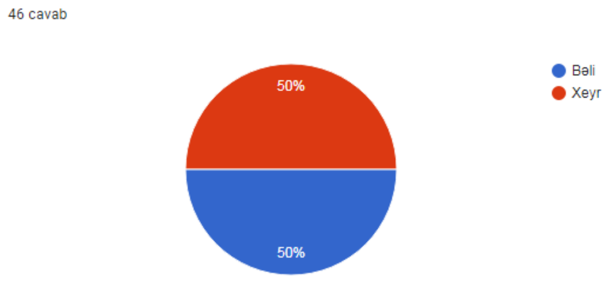


5. Fəaliyyətinizə uyğun kadr hazırlayan hər hansı bir müəssisə sizdən kömək istəyibmi? (hər hansı avadanlığın alınması, müəssisəyə ekskursiyalaların təşkili, istehsalat təcrübəsinin keçirilməsi); Sualına çoxluq faiz “xeyr” cavabını qeyd etmişdir.

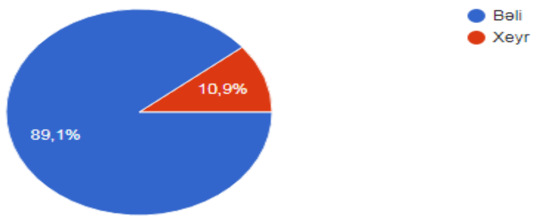
6. Necə köməklik göstərmisiniz? Zəhmət olmasa cavablarınızı qeyd edərdiniz: Sualına ımüxtəlif formada cavablar verilmişdir. Məsələn, marifləndirmə işi aparılması, müəssissənin

emalatxanalarına ekskursiyaların təşkil edilməsi, tələbələrin təcrübə keçməsi üçün şəraitin yaradılması və işlə təmin olunması, açıq qapı günün keçrilməsi, ixtisasa uyğun olaraq avadanlığın tipinin, modelinin və funksiyasının düzgün seçilməsində köməklik göstərilməsi və s. kimi cavablar qeyd olunmuşdur.

7. Müəssisəniz peşə təhsili üçün təhsil proqramlarının hazırlanması/yenilənməsi prosesinə cəlb olunurmu? Sualına 50 % bəli, 50% xeyr cavabı vermişdir.



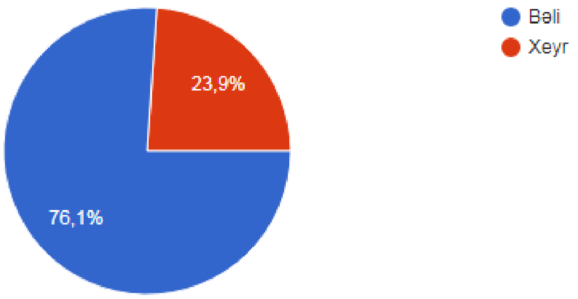
8. Təcrübə üçün müəssisənizə gələn tələbələrin bilik və bacarıqları sizi qane edirmi? Sualına 89,1 % bəli, 10,9% xeyr cavabı vermişdir.



9. Müəssisənizə gələn tələbələr əldə etdikləri nəzəri bilikləri təcrübədə tətbiq edə bilirlərmi? Sualına 90 % bəli, 4 % qismən, 6 % xeyr cavabı verilmişdir.

10. Təcrübə keçən tələbələr bilik və bacarıqlarını artırmaqda maraq göstərirlərmi? Sualına çoxluq faiz "bəli" cavabını qeyd etmişdir.

11. Hazırlanmış yeni təhsil proqramlarından (kurikulumlardan) razısınızmı? Sualına 76.1% (35 nəfər) bəli, 23% (11 nəfər) xeyr cavabı vermişdir.



12. Peşə təhsili müəssisələri və özəl müəssisələr arasında əməkdaşlığın təkmilləşdirilməsi üçün nə tövsiyə edərdiniz? Sualına cavablar müxtəlif olduğundan aşağıda qeyd edilmişdir.

Təcrübə proqramları daimi olaraq davam etdirilməli və daim daha çox tələbələr cəlb edilməlidir

Müqavilə bağlamaq

Təcrübəni real olaraq istəyən tələbələri yönləndirsinlər

Bu sahədə əməkdaşlıq Təhsil Mərkəzinin ayrılmaz bir hissəsinə çevrilməlidir.

Maddi texniki bazanın yüksək olması

Praktikaya ildə bir dəfə yox ən azı 2 dəfə göndərilməsi məsləhətdir

Təhsil prosesinə cəlb olunan əməkdaşların seçimində iştirak etmək

Daha çox tələbələrin təcrübəyə qatılmasını tövsiyə edərdim.

Təhsil müddətində tələbələri özəl müəssisələrdə praktiki dərslərə daha çox cəlb etmək

İstehsalat təcrübəsi mütəmadi təşkil edilsin

Qarşılıqlı əməkdaşlıq ilə hər iki tərəf üçün inkişaf əldə edilə biləcəyi qənaətindəyəm.

Konfranslar təşkil edilməlidir

Arzuolunandır ki, peşə təhsili müəssisələri təcrübə üçün tələbələrini müəssisəmizə cəlb etsinlər

Yeni nəsil texnologiyaların öyrədilməsi

İlsonu təcrübə proqramlarından əlavə ilboyu həftəlik və ya saaltıq treninq xidmətlərinin göstərilməsinin inteqrasiyası (barmen, barista, ofisiant, tur gid və s.)

Təcrübə və təlim görüşlərinin daha tez-tez keçirilməsi.

Nəticə:

Sonda onu qeyd etmək istərdim ki, aparılan sorğunun nəticəsinə əsasən, işəgötürənlərin peşə təhsili sisteminə cəlb edilməsi, əmək bazarının tələblərinə uyğun kadrların hazırlanması və təhsildə dövlət-özəl tərəfdaşlığı sisteminin həyata keçirilməsi zəruridir. Təklif edərdim ki, işəgötürənlərlə peşə təhsili müəssisələri arasında mütəmadi olaraq görüşlərin keçirilməsi, yeni fikirlərin və çatışmazlıqların yerindəcə müzakirə olunaraq həllinin tapılması istiqamətində işlər aparılsın. Hər bir peşə təhsili müəssisələrinin dövlət buraxılış imtahanlarında, peşə təhsili üçün təhsil proqramlarının hazırlanması/yenilənməsi prosesində işəgötürənlərin nümayəndəsinin iştirakının təmin olunması daha məqsədəuyğundur. İqtisadiyyatın müxtəlif sektorlarında fəaliyyət göstərən işəgötürənlər ilə peşə təhsili müəssisələri arasında müxtəlif səviyyələrdə tərəfdaşlığın qurulması günün tələbi olduğundan ixtisaslı və səriştəli kadrların hazırlanması da bu proses üçün mühüm vəzifələrdəndir. Peşə hazırlığının təşkilində uğurlu təcrübələrin öyrənilməsi, görülən işlərin səmərəliliyinin artırılmasını və peşə hazırlığı üzrə gələcək əməkdaşlıq münasibətlərinin formalaşdırmasını təmin edir. Peşəkar olmağın yolu təcrübədir. Peşəkarların ehtiyacılarının ödənilməsinin yolu müasir infrastrukturu və təhsil proqramları olan peşə təhsil müəssisələrindən keçir. Beləliklə, müasir peşə təhsil mərkəzlərinin hazırladığı təcrübəli kadrlar əmək bazarında öz bacarıqları ilə yüksələcəklər.

Ədəbiyyatlar:

Normativ – hüquqi aktlar

1. Azərbaycan Respublikasında peşə təhsili və təliminin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi- 6 dekabr 2016
2. "Azərbaycan Respublikasının 2022-2026-cı illərdə sosial-iqtisadi inkişaf Strategiyası"
3. Azərbaycan Respublikası peşə təhsili haqqında Qanun-Bakı şəhəri, 24 aprel 2018-ci il № 1071 VQ
4. Azərbaycan Respublikası Dövlət-özəl tərəfdaşlığı haqqında Qanun - Bakı şəhəri, 9 dekabr 2022-ci il № 691-VIQ
5. “AZƏRBAYCAN 2020: GƏLƏCƏYƏ BAXIŞ” İNKİŞAF KONSEPSİYASI- 29 dekabr 2012
6. Education Research and foresight. WORKİNG PAPERS- February-2017
7. 3 https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501&langId=en
8. https://www.undp.org/az/azerbaijan/projects/az%C9%99rbaycanda-pe%C5%9F%C9%99-t%C9%99hsili-v%C9%99-t%C9%99limi-ptt-m%C9%99rk%C9%99zl%C9%99rinin-m%C3%BCasirl%C9%99%C5%9Fdirilm%C9%99si

9. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/event/Presentation%20UNDP%20AZ.pdf