

CS

CS

CS



KOMISE EVROPSKÝCH SPOLEČENSTVÍ

V Bruselu dne 13.6.2008
KOM(2008) 356 v konečném znění

**ZPRÁVA KOMISE RADĚ, EVROPSKÉMU PARLAMENTU, EVROPSKÉMU
HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ**

o externím hodnocení Evropského střediska pro rozvoj odborného vzdělávání

OBSAH

1.	Úvod.....	3
2.	Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání	3
2.1.	Pozadí střediska Cedefop	3
2.2.	Priority a činnosti	3
2.3.	Předchozí hodnocení, studie a přezkumy.....	4
2.4.	Financování	4
3.	Přehled externího hodnocení.....	5
4.	Odpovědi na hlavní otázky hodnocení.....	5
4.1.	Význam a doplňkovost.....	5
4.2.	Účinnost	6
4.3.	Efektivita.....	7
4.4.	Přidaná hodnota a dopad	7
5.	HLAVNÍ DOPORUČENÍ EXTERNÍHO HODNOCENÍ.....	8
5.1.	Strategické otázky	8
5.2.	Provozní otázky.....	8
5.3.	Otázky vnitřního řízení	9
6.	Závěr	9

1. Úvod

Tato zpráva se týká externího hodnocení Evropského střediska pro rozvoj odborného vzdělávání (dále jen „Cedefop“), což je agentura Společenství zřízená podle nařízení Rady č. 337/75 ze dne 10. února 1975¹. Ustanovení čl. 27 odst. 4 finančního nařízení o souhrnném rozpočtu Evropských společenství² a čl. 21 odst. 3 písm. b) prováděcích pravidel³ uvádí, že Komise tyto činnosti pravidelně hodnotí a výsledky hodnocení zasílá útvarům příslušným pro výdaje, legislativním a rozpočtovým útvarům.

Externí hodnocení bylo provedeno v letech 2006–2007 a týkalo se období 2001–2006.

Tato zpráva vychází ze zjištění, závěrů a doporučení závěrečné zprávy předložené hodnotitelem, která je v úplném znění včetně příloh k dispozici na adrese http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/evalreports/index_en.htm.

2. EVROPSKÉ STŘEDISKO PRO ROZVOJ ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

2.1. Základní informace o středisku Cedefop

Cedefop⁴ je agentura Evropské unie pro odborné vzdělávání a přípravu se sídlem v řecké Soluni⁵. Cedefop podporuje Evropskou komisi, členské státy a sociální partnery při rozvoji a provádění evropské politiky odborného vzdělávání a přípravy.

Spravuje jej čtyřstranná řídicí rada, tvořená zástupci vlád členských států, organizací zaměstnavatelů a zaměstnanců a Evropské komise. V čele střediska je vedení, tvořené ředitelem a náměstkem ředitele, a dále má středisko asi 130 pracovníků (odborných i podpůrných). Celkový rozpočet střediska Cedefop činí kolem 17 milionů EUR ročně. Podrobné informace o středisku Cedefop jsou k dispozici na jeho internetové stránce (poznámka pod čarou 4).

2.2. Priority a činnosti

V souladu s jeho zřizovacími nařízeními jsou priority a činnosti střediska Cedefop vymezeny z hlediska střednědobých priorit (platných 3 roky) a ročních pracovních programů⁶.

V roce 2000 Lisabonská strategie podnítila rychle se vyvíjející a komplexní evropskou agendu v oblasti odborného vzdělávání a přípravy. V tomto období středisko Cedefop přeorientovalo svou strategii a zaměřilo se na podporu Evropské komise, členských států a sociálních partnerů při rozvoji evropské politiky odborného vzdělávání a přípravy.

Strategické přeorientování střediska Cedefop se projevuje v jeho prioritách:

¹ Úř. věst. L 39, 13.2.1975, s. 1–4.

² Nařízení Rady (ES) č. 1525/2007 ze dne 17. prosince 2007, kterým se mění nařízení (ES, Euratom) č. 1605/2002, kterým se stanoví finanční nařízení o souhrnném rozpočtu Evropských společenství.

³ Nařízení Komise (ES, Euratom) č. 478/2007 ze dne 23. dubna 2007, kterým se mění nařízení (ES, Euratom) č. 2342/2002 o prováděcích pravidlech k nařízení Rady (ES, Euratom) č. 1605/2002, kterým se stanoví finanční nařízení o souhrnném rozpočtu Evropských společenství.

⁴ Internetová stránka střediska Cedefop je k dispozici na adrese <http://www.cedefop.europa.eu/>.

⁵ Středisko Cedefop bylo zřízeno v roce 1975 a původně mělo sídlo v Berlíně, ale v roce 1995 bylo jeho ústředí přestěhováno do Soluně.

⁶ Střednědobé priority a roční pracovní programy jsou dostupné na internetové stránce střediska Cedefop (viz poznámka pod čarou 4).

- (1) poskytovat podklady z výzkumu, statistické údaje a analýzy politik, které podpoří utváření politiky odborného vzdělávání a přípravy;
- (2) rozšiřovat znalosti a vzájemné učení o politice a praxi v oblasti odborného vzdělávání a přípravy v členských státech podáváním zpráv o vývoji a o politických možnostech;
- (3) posilovat evropskou spolupráci na rozvoji politiky odborného vzdělávání a přípravy poskytováním odborných znalostí, které pomohou vytvářet a podporovat společné evropské iniciativy a nástroje v oblasti odborného vzdělávání a přípravy;
- (4) zvyšovat viditelnost a pochopení otázek odborného vzdělávání a přípravy účinnou komunikací.

K dosažení těchto cílů využívá středisko Cedefop své interní odborné znalosti, dovednosti v oblasti výzkumu a analýzy politik, zkušenosti s vytvářením kontaktů, zdroje údajů a nástroje pro šíření informací, které:

- (1) podporují výměny informací a zkušeností a sdílení osvědčených politik prostřednictvím studijních pobytů, kontaktů, konferencí a seminářů;
- (2) poskytují zainteresovaným stranám a občanům příslušné informace o klíčových otázkách prostřednictvím elektronických i tištěných publikací;
- (3) zapojují kandidátské země do politického rámce EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a úzce spolupracují s Evropskou nadací odborného vzdělávání.

Činnosti střediska Cedefop jsou podrobně rozepsány v jeho ročních pracovních programech.

2.3. Předchozí hodnocení, studie a přezkumy

V roce 2001⁷ bylo dokončeno externí hodnocení, které vedlo ke stanovisku Komise⁸ a k akčnímu plánu střediska Cedefop⁹.

2.4. Financování

Celkový rozpočet střediska Cedefop a rozdělení prostředků mezi jednotlivé hlavy:

Rok	Celkový rozpočet v EUR	Hlava 1: Výdaje na zaměstnance v EUR	Hlava 2: Administrativní výdaje v EUR	Hlava 3: Provozní výdaje v EUR
2008	17 604 322	10 603 000	1 409 000	5 592 322
2007	17 374 402	9 881 740	1 928 260	5 564 402

⁷ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/final_report_pl_ramboll_en.pdf

⁸ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/annex_position_paper_en.pdf

⁹ http://www.ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/cedefop/actionpl_en.pdf

Přehled rozpočtu střediska Cedefop za období hodnocení 2001–2006 je uveden v příloze 2; podrobné informace naleznete v ročních účetních závěrkách střediska, které jsou k dispozici na jeho internetové stránce (poznámka pod čarou 4).

3. PŘEHLED EXTERNÍHO HODNOCENÍ

GŘ pro vzdělávání a kulturu (dále jen „GŘ EAC“) zadalo externí hodnocení střediska Cedefop společnosti Ecotec Research and Consulting Ltd¹⁰. Byl zřízen řídicí výbor, kterému předsedalo GŘ EAC a který tvořil jeden zástupce každé z různých skupin řídicí rady střediska Cedefop a dva zaměstnanci střediska; jeho úkolem bylo podporovat a sledovat práci dodavatele.

Byly dohodnuty tyto celkové cíle hodnocení:

- posouzení významu, doplňkovosti, účinnosti, efektivity, přidané hodnoty a dopadu činností střediska Cedefop a organizace samotné při plnění klíčových cílů, priorit a úkolů vymezených v jejích hlavních politických dokumentech na období 2001–2006, jako jsou střednědobé priority, roční pracovní programy atd.;
- poskytnutí užitečných rad a doporučení, která středisku Cedefop umožní vypořádat se s náročnými úkoly v nadcházejících letech. Zvláště významná jsou doporučení, která pomůžou zlepšit programování, řízení a výkonnost střediska Cedefop, dopad jeho produktů a služeb a jeho odpovědnost vůči rozpočtovému orgánu a veřejnosti obecně. Hodnocení by mělo být formativního charakteru.

Externí hodnotitelé dodrželi předepsanou metodu a terminologii hodnocení podle pokynů GŘ pro rozpočet¹¹ a použili několik metodických nástrojů. Shromáždili komplexní důkazy z odborné literatury, z politických dokumentů, z internetových stránek, z průzkumů činností střediska Cedefop a ze čtyř hloubkových případových studií. Na podporu této analýzy byly prostřednictvím rozhovorů a specializovaných skupin získány názory více než 100 klíčových aktérů a prostřednictvím dvou internetových průzkumů více než 650 respondentů (podrobnosti jsou uvedeny v příloze 3 zprávy).

4. ODPOVĚDI NA HLAVNÍ OTÁZKY HODNOCENÍ

Tento oddíl shrnuje hlavní analýzu a zjištění hodnotitelů. Celkově dospěli k závěru, že Cedefop je významná a účinná organizace s výraznou zřetelnou přidanou hodnotou. Vzhledem k široké řadě činností a k poměru mezi vstupy a výstupy lze středisko Cedefop prohlásit také za efektivní.

4.1. Význam a doplňkovost

Závěr hodnocení, co se týče významu a doplňkovosti střediska Cedefop, je velmi příznivý. Uvádí, že Cedefop nejen reaguje na vznikající politickou agendu EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy, ale také pomáhá ovlivňovat její rozvoj. Středisko Cedefop se stalo aktivním propagátorem politiky EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy na nejvyšších úrovních. Hodnotitelé také uvádí, že středisko

¹⁰ Společnosti Ecotec Research and Consulting Ltd. byla na základě nabídkového řízení udělena rámcová smlouva pro hodnocení souvisejících činností GŘ EAC.

¹¹ Hodnocení činností EU: praktická příručka pro útvary Komise, Evropská komise, generální ředitelství pro rozpočet, červenec 2004.

Cedefop plní od svého založení důležitou úlohu jako „otevřený zdroj“ informací pro celou obec zabývající se odborným vzděláváním a přípravou, získalo si v oblasti evropského odborného vzdělávání a přípravy pověst výrazné značky a zviditelnilo se.

Hodnocení zdůrazňuje, že ačkoliv úloha střediska Cedefop jakožto „otevřeného zdroje“, který slouží široké obci zabývající se odborným vzděláváním a přípravou, byla úspěšná, nastal nyní možná čas, aby se středisko více zaměřilo na zájmy svých bezprostředně zainteresovaných stran, zejména v rozvoji politiky. Hodnocení správně uvádí, že tyto dvě činnosti („otevřený zdroj“ – podpora rozvoje politiky) nejsou neslučitelné. Ačkoliv Cedefop nyní poskytuje rozvoji politiky větší podporu, mnohé činnosti slouží širší obci zabývající se odborným vzděláváním a přípravou. Problém nespočívá v neslučitelnosti, ale v rovnováze, která se musí projevat ve strategii.

Hodnotitelé také vnímají, že se Cedefop doplňuje s ostatními agenturami, a přesvědčili se, že si středisko je vědomo nutnosti bránit se zdvojování a že podniká aktivní kroky k vyjasnění příslušných funkcí. Při pohledu do budoucna a vzhledem k rostoucímu významu dvojí úlohy střediska Cedefop (podpora rozvoje politiky, „otevřený zdroj“) bude tato hraniční oblast s ostatními agenturami nadále vyžadovat aktivní řízení.

4.2. Účinnost

Středisko Cedefop odvádí dobrou práci, uspokojuje většinu svých uživatelů a těší se velmi dobré pověsti a image výrazné značky v evropském odborném vzdělávání a přípravě. Je ceněným zdrojem pro předkládání, sběr a analýzu informací o odborném vzdělávání a přípravě na evropské úrovni a je uznáváno pro svou úlohu ve výzkumu odborného vzdělávání a přípravy a v šíření informací v této oblasti. Hodnotitelé zjistili, že činnosti střediska Cedefop vyvolávají obecně dobrou zpětnou vazbu.

Hodnocení poukazuje na některé silné a slabé stránky střediska Cedefop. Silné stránky zahrnují vytváření kontaktů, podporu vzájemného učení a poskytování srovnatelných informací. Největší hodnotu přidává Cedefop spojováním politiky a výzkumu, zejména když zjištění výzkumu používá na politické otázky. Takto středisko Cedefop účinně přispělo k návaznosti na kodaňský proces evropské spolupráce v oblasti odborného vzdělávání a přípravy¹², což byl velmi široký a složitý úkol, který se podařilo úspěšně dokončit s malým množstvím zdrojů. Činnosti střediska Cedefop v oblasti prognózy dovedností navíc zaplňují znalostní mezery na evropské úrovni.

Slabé stránky spočívají v komunikační strategii střediska Cedefop, zejména prostřednictvím jeho internetových stránek, a v neexistenci důkladně propracované kultury hodnocení. Pozornost zasluhují další aspekty práce se sítí ReferNet – hlavní sítí střediska Cedefop, která poskytuje informace – zejména schopnost sítě ReferNet poskytovat informace potvrzené vnitrostátními orgány, která přesně odráží vývoj odborného vzdělávání a přípravy a viditelnost sítě v členských státech.

¹²

Informace o kodaňském procesu na adrese
http://ec.europa.eu/education/policies/2010/vocational_en.html.

4.3. Efektivita

Úkol posoudit efektivitu agentury se ukázal jako obtížnější. Měření efektivity vyžaduje zjistit, jak se použité zdroje (zaměstnanci a finanční prostředky) přeměňují v činnostní výstupy, aby bylo možné odhadnout hodnotu za vynaložené prostředky a poměrné náklady. Dostupné údaje o finančním výkaznictví a o předkládání zpráv o projektech hodnotitelům neumožnily změřit efektivitu vědecky. Hodnotitelé se domnívají, že sestavování rozpočtu podle činností se začalo provádět ke konci období hodnocení a že měřené výkonnostní ukazatele byly poprvé komplexně dostupné až v roce 2005, což umožnilo provést částečné srovnání let 2005 a 2006.

Aby posoudili stupeň efektivity střediska Cedefop, použili hodnotitelé vzhledem k neexistenci vědeckých údajů řadu náhradních proměnných. Dospěli k závěru, že škála činností střediska je velice rozsáhlá a že vzhledem k poměru mezi vstupy a výstupy (široká řada činností a produktů) si středisko Cedefop může oprávněně činit nárok, aby bylo považováno za efektivní.

Hodnotitelé uvedli, že některými z těchto otázek se již začalo zabývat současné vedení střediska, avšak příliš pozdě pro toto hodnocení. Úplné provádění sestavování rozpočtu podle činností ve středisku Cedefop v roce 2008 je považováno za významný krok k usnadnění budoucích hodnocení.

4.4. Přidaná hodnota a dopad

Podle zprávy hodnotitelů je Cedefop organizací s velmi výraznou přidanou hodnotou. Jednoduše neexistují žádné jiné funkční alternativy toho, co dělá, a pro mnohé své činnosti očividně nemá tato organizace sobě rovnou. Žádná jiná organizace se výhradně nezaměřuje na odborné vzdělávání a přípravu, a ani nemá celoevropský soubor zkušeností a kompetencí v této oblasti.

Hodnocení si všimlo několika oblastí, kde má Cedefop zřetelně příznivý dopad a vytváří přidanou hodnotu. Tyto činnosti představují hlavní silné stránky organizace a jde o:

- analýzu pokroku kodaňského procesu s cílem zlepšit evropskou spolupráci v oblasti odborného vzdělávání a přípravy na základě dostatečných informací a vypracovat zprávy pro ministerské schůzky. Díky tomu byl středisku Cedefop svěřen silnější mandát ke sledování pokroku v členských státech při provádění evropské politiky odborného vzdělávání a přípravy a k podávání zpráv o tomto pokroku;
- sdružování příslušného výzkumu odborného vzdělávání a přípravy za účelem výkladu současných trendů a podpory evropského přístupu k řešení otázek odborného vzdělávání a přípravy;
- zaplňování nedostatků ve znalostech poskytováním velmi potřebné analýzy současných i budoucích dovedností potřebných v Evropě;
- pomoc s posilováním evropské spolupráce poskytováním odborných znalostí, které pomáhají navrhovat, vyvíjet a provádět evropské nástroje, jako je Europass, evropský rámec kvalifikací a evropský kreditní systém;
- podporu pochopení a vzájemného učení prostřednictvím seznamování různých osob – specialistů, výzkumných pracovníků a zejména sociálních partnerů. V roce 2006 vyzvala Evropská komise středisko Cedefop, aby počínaje obdobím 2008–

2013 koordinovalo nový konsolidovaný program studijních pobytů v rámci programu celoživotního učení¹³.

5. Hlavní doporučení externího hodnocení

Tento oddíl uvádí přehled 16 doporučení hodnocení. Jsou seskupena do tří položek: strategické otázky, provozní otázky a otázky vnitřního řízení.

5.1. Strategické otázky

- Středisko Cedefop by mělo nadále hledat způsoby, jak zúžit portfolio svých činností. Mělo by zaměřit své zdroje na menší počet základních činností a konsolidovat své řízení tak, aby se maximálně využila jeho vedoucí úloha ve všech jeho operativních oblastech. Střednědobé priority na období 2009–2011, které středisko Cedefop v současnosti formuluje, jsou dobrou příležitostí dosáhnout strategické rovnováhy jeho operací mezi zajišťováním „otevřeného zdroje“ a přispíváním k provádění politických priorit EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a jeho podporou. Lepší komunikační politika by měla středisku Cedefop umožnit získat podporu jeho zainteresovaných stran a uživatelů pro případné strategické úpravy (doporučení 2, 3, 4 a 5);
- středisko Cedefop by mělo lépe využívat své zřetelné a koherentní strategické cíle a učinit svou kulturu řízení podle cílů každodenní praxe, kterou vezmou za svou všichni zaměstnanci (doporučení 1);
- středisko Cedefop by mělo přijmout kroky k vytvoření investičního/restrukturalizačního fondu (v rámci přípustných pravidel), aby mohlo přidělovat prostředky rozvoje na nové záležitosti a vymanit se z cyklu nulového součtu (doporučení 6).

V rámci této položky předkládá hodnotitel také dvě zvláštní doporučení Komisi, a to:

- pomoci středisku Cedefop prozkoumat způsoby, jak pružněji reagovat na strategické požadavky, které jsou na něj kladeny (doporučení 7);
- prozkoumat s příslušnými evropskými útvary a orgány, jak by bylo možné poskytnout středisku Cedefop v rámci předpisů dlouhodobější horizont pro plánování jeho akcí (doporučení 8).

5.2. Provozní otázky

- Výzkum, poradenství a politická podpora: měla by se věnovat větší pozornost zpracovávání stručných, včasných a cílených výstupů pro tvůrce politik. Středisko Cedefop je na křižovatce politiky a výzkumu. To musí být lépe sděleno jeho širší obci uživatelů a zainteresovaných stran, aby se zdůraznila jeho jedinečná úloha při používání nejnovějšího výzkumu na problémy EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a při zaplňování nedostatků ve znalostech. Středisko Cedefop by mělo vyvinout prognostický proces, který se bude zabývat nově se objevujícími otázkami, jež souvisí s odborným vzděláváním a přípravou, po roce 2010, a mělo by přispívat k rozvoji agendy EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (doporučení 12, 13 a 14);

¹³ Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady č. 1720/2006/ES, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního učení. Úř. věst. L 327, 24.11.2006, s. 45.

- komunikace, informace a šíření: Měla by být přezkoumána komunikační strategie střediska Cedefop, aby se lépe zohlednily potřeby zainteresovaných stran a cílových skupin. Měla by být přijata opatření na realizaci plného potenciálu sítě ReferNet a na plné využití kvalit zakotvených v tomto modelu (doporučení 9 a 10);
- výměna a spolupráce: Programy studijních pobytů by měly být rozšířeny a rozvinuty v platformu, která určuje, šíří a zajišťuje výměnu osvědčených postupů v oblasti odborného vzdělávání a přípravy v celé EU (doporučení 11).

5.3. Otázky vnitřního řízení

- Sestavování rozpočtu podle činností by mělo doplnit finanční výkaznictví podle činností. To středisku Cedefop umožní přesně posuzovat skutečné zdroje, které využívá ke svým činnostem (v porovnání se zdroji naplánovanými v rozpočtu). Pomůže to také při strategických volbách, jelikož středisko bude znát alternativní náklady každé činnosti (doporučení 15);
- aby se posílila kultura hodnocení střediska Cedefop, musí být zavedena měřítko hodnoty za vynaložené prostředky a efektivity (jednotkové náklady, srovnávací analýza nákladů), aby bylo možné pravidelně zkoumat výkonnost. Středisko by tedy mělo být schopné podávat zprávy o dopadu i viditelnosti (doporučení 16).

Komise i Cedefop doporučení hodnotitelů celkově přijímají. Cedefop má omezené zdroje a je důležité využívat je co nejlépe. Vzhledem k rozmanitosti hlavních zainteresovaných stran (vláda, organizace zaměstnavatelů, odbory, Evropská komise) a uživatelské obce (od tvůrců politik po specialisty) je důležité nalézt tu správnou kombinaci a rovnováhu mezi činnostmi, které souvisí s podporou rozvoje a provádění politiky, a činnostmi, které souvisí s poskytováním podpory jakožto „otevřený zdroj“ pro otázky odborného vzdělávání a přípravy. Komise a Cedefop zpracují podrobné akční plány, které se budou zabývat opatřeními navazujícími na zjištění a doporučení externího hodnocení.

6. ZÁVĚR

Komise sdílí celkový příznivý postoj hodnotitelů k práci střediska Cedefop. Domnívá se, že Cedefop je cenným přispěvatelem k činnostem Společenství v oblasti odborného vzdělávání a přípravy. Od roku 2000 faktory jako Lisabonská strategie, program „Vzdělávání a odborná příprava 2010“, kodaňský proces a rozšíření EU dramaticky změnilo evropský kontext odborného vzdělávání a přípravy. Hodnocení bere na vědomí čím dál tím složitější a náročnější prostředí, ve kterém se Cedefop posledních šest let pohybuje. Dospělo k závěru, že středisko Cedefop reagovalo správně a přineslo větší pružnost, dopad a hodnotu.

Středisko Cedefop zejména podpořilo proces politického rozvoje, když pomohlo provádět pracovní program „Vzdělávání a odborná příprava 2010“, sledovalo pokrok členských států při provádění evropských politických priorit v oblasti odborného vzdělávání a přípravy dohodnutých v kodaňském procesu a podávalo o tom zprávy. Středisko Cedefop přispělo k posílení evropské spolupráce, když pomohlo vyvíjet evropské nástroje, jako je Europass a evropský rámec kvalifikací, a stimulovalo výměny a vzájemné učení prostřednictvím programu studijních pobytů.

Hodnocení dospělo k závěru, že Cedefop má image výrazné značky, přináší velmi výraznou přidanou hodnotu a pro mnohé činnosti očividně neexistuje organizace

jemu rovná. „Žádná jiná organizace se výhradně nezaměřuje na odborné vzdělávání a přípravu, a ani nemá celoevropský soubor zkušeností a kompetencí v této oblasti. Existuje přesvědčivý argument, že kdyby středisko Cedefop neexistovalo, pravděpodobně by musela být vynalezena organizace, která by vypadala podobně.“

V průběhu období hodnocení 2001–2006 se středisko Cedefop odpoutalo od své tradičnější úlohy „otevřeného zdroje“, který je k dispozici širší obci zabývající se odborným vzděláváním a přípravou, a začalo aktivněji podporovat rozvoj politiky EU v oblasti odborného vzdělávání a přípravy. Tento strategický posun začal v roce 2002 s kodaňskou deklarací, zrychlil s maastrichtským a helsinským sdělením a očekává se, že bude pokračovat.

Hodnocení zjistilo, že řídicí rada strategické přeorientování střediska Cedefop většinou podporuje. Aby však tento posun byl úspěšný, je zapotřebí účinně seřadit činnosti podle priorit a věnovat jim zdroje, nicméně Cedefop i nadále zůstává „otevřeným zdrojem“ pro odborné vzdělávání a přípravu v Evropě a zároveň podporuje politické poslání. Hodnotitelé se domnívají, že „to samo o sobě samozřejmě nepředstavuje žádnou potíž, dokud úroveň zdrojů dokáže toto podporovat a pokud soubor kompetencí v organizaci zvládne obojí“.

Jelikož se však očekává, že Cedefop bude poskytovat ještě větší podporu rozvoji a provádění politiky, a s ohledem na omezené zdroje je důležité zaměřit dostupné prostředky na menší počet základních činností. Středisko Cedefop se musí – do určité míry – odpoutat od své úlohy „otevřeného zdroje“. To znamená bolestná rozhodnutí o zastavení činností, které jsou samy o sobě cenné, ale nepřidávají podstatnou hodnotu základním zainteresovaným stranám.

Středisko Cedefop musí přezkoumat svou informační a komunikační strategii a služby a zaměřit informace na specifické skupiny zainteresovaných stran, které vyžadují různé druhy a formáty. Je důležité, aby středisko Cedefop zapojilo širší obec zabývající se odborným vzděláváním a přípravou a vysvětlilo jí své strategické přeorientování na podpůrné činnosti související s politikou.

Úplné provádění sestavování rozpočtu podle činností ve středisku Cedefop v roce 2008 je významným krokem ke zviditelnění a lepšímu pochopení vztahu mezi investicemi a výsledkem různých činností, a tedy jejich strategické hodnoty pro organizaci a její zainteresované strany. Jak doporučili hodnotitelé, středisko Cedefop by se mělo zabývat tím, jak lze tento systém využít k finančnímu sledování a výkaznictví, a tak přesně posuzovat skutečné zdroje, které využívá ke svým činnostem (v porovnání se zdroji naplánovanými v rozpočtu). To by měly doplnit příslušné měřitelné ukazatele, aby se mohlo snáze navazovat na záměry a cíle a aby bylo možné posoudit dopad střediska Cedefop v oblastech, kde působí.

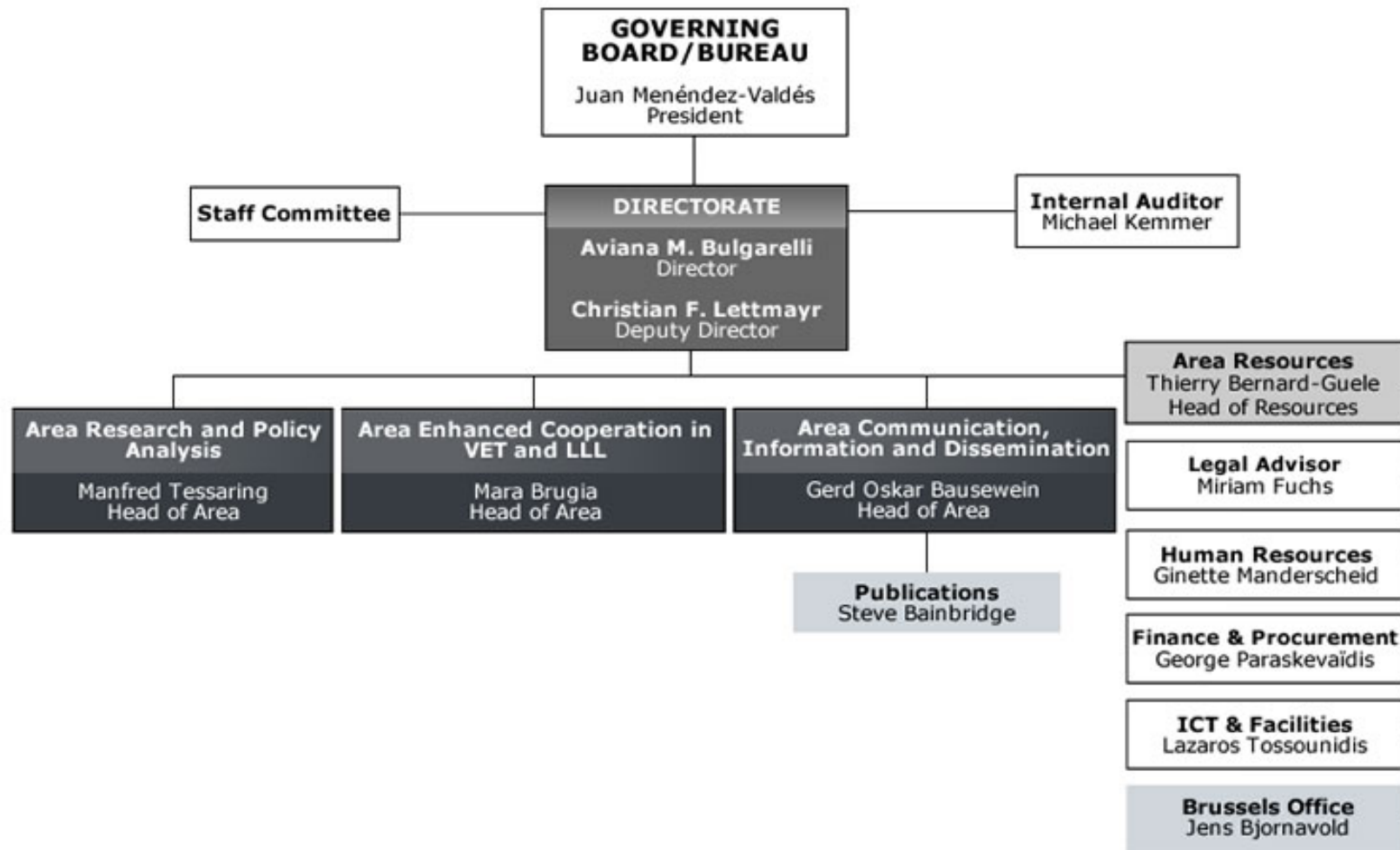
Vedení střediska Cedefop musí pokračovat ve své snaze o vytvoření zřetelné vize, díky níž vezmou všichni zaměstnanci jeho strategické poslání za své.

Zpráva o externím hodnocení poskytuje užitečná zjištění a doporučení pro další rozvoj střediska Cedefop jakožto agentury EU pro odborné vzdělávání a přípravu. Konkrétní návaznost na zjištění a doporučení hodnocení bude zajištěna na dvou úrovních:

- akční plán předložený střediskem Cedefop jeho řídicí radě, který stanoví analýzu a navrhovaná opatření v souvislosti s doporučeními hodnocení. Provádění akčního plánu bude sledovat řídicí rada;

- akční plán zpracovaný GŘ EAC, který zohlední akční plán střediska Cedefop, ale bude se zabývat zjištěními a doporučeními hodnocení mimo kompetence střediska Cedefop, zejména doporučeními určenými Komisi.

CEDEFOP Organisation chart (situation as of March 2008)



Příloha 2
VÝVOJ ROZPOČTU, 2001–2006

Rok	Dotace Společenství	Příjmy (zapsané v konečném rozpočtu a skutečně vybrané)		Prostředky na výdaje (zapsané v konečném rozpočtu) podle hlav			Prostředky na výdaje (přidělené a uskutečněné)		Lidské zdroje	
		Zaúčtované příjmy v tis. EUR	Vybrané příjmy v tis. EUR	Zaměstnanci (hlava 1) v tis. EUR	Správa a infrastruktura (hlava 2) v tis. EUR	Operace (hlava 3) v tis. EUR	Uskutečněné závazky v tis. EUR	Uskutečněné platby v tis. EUR	Plán pracovních míst	Celkový počet zaměstnanců (k 31.12. daného roku)
2001	<i>B3-1030: 8,5 mil. EUR B3-1031: 4,7 mil. EUR Celkem: 13,2 mil. EUR</i>	13 600	13 500	7 500	1 000	5 000	13 500	10 600	81 pracovních míst	127
2002	<i>B3-1030: 9,2 mil. EUR B3-1031: 4,5 mil. EUR Celkem: 13,7 mil. EUR</i>	14 200	12 600	8 100	1 100	5 000	13 900	10 900	83 pracovních míst	123
2003	<i>B3-1030: 9,4 mil. EUR B3-1031: 5,1 mil. EUR Celkem: 14,5 mil. EUR</i>	14 700	15 300	8 000	1 200	5 500	15 400	11 300	83 pracovních míst	125
2004	<i>15 03 01 03: 10,638 mil. EUR 15 03 01 04: 5,162 mil. EUR Celkem: 15,8 mil. EUR</i>	16 546	14 466	9 243	1 395	5 958	16 313	12 270	88 pracovních míst	137

2005	15 03 01 03: 10,662 mil. EUR 15 03 01 04: 5,438 mil. EUR Celkem: 16,1 mil. EUR	17 093	16 989	9 468	1 372	5 578	15 290	14 381	91 pracovních míst	123
2006	15 03 01 03: 10,962 mil. EUR 15 03 01 04: 5,438 mil. EUR Celkem: 16,4 mil. EUR	17 563	15 313	9 443	1 419	5 978	15 872	13 475	95 pracovních míst	123

Od přechodu k sestavování rozpočtu podle činností v roce 2004: 15 03 01 03 nahrazuje B3-1030; 15 03 01 04 nahrazuje B3-1031.